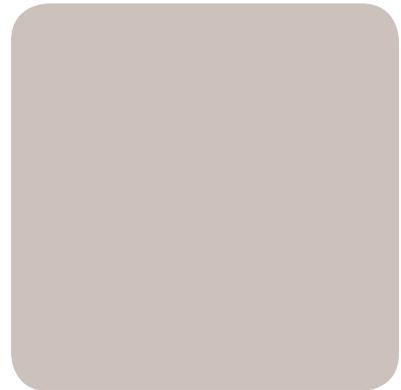


Former des équipes plus fortes

Soutenir des chefs d'équipe efficaces



Guide à l'intention des chefs d'équipe et activités pour développer leur résilience et celle de leur équipe

Former des équipes plus fortes

Soutenir des chefs d'équipe efficaces

Guide à l'intention des chefs d'équipe et activités pour développer leur résilience et celle de leur équipe

Une version numérique gratuite du présent guide est disponible à l'adresse
www.strategiesdesantementale.com

À propos du Centre



Mis sur pied en 2007, le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West (le Centre) poursuit trois grands objectifs :

1. Faire mieux connaître la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et accroître la sensibilisation à cet égard
2. Augmenter la capacité de réagir aux problèmes de santé mentale au travail
3. Passer de la connaissance à l'action au moyen de stratégies et d'outils pratiques et gratuits destinés à tous les employeurs

Pour atteindre ces objectifs, le Centre :

Finance et parraine la recherche et les initiatives visant à améliorer la compréhension, la prévention et la gestion des problèmes de santé mentale, particulièrement lorsqu'ils affectent le milieu de travail

Encourage et facilite l'échange de connaissances grâce au partage de ressources et à la diffusion de résultats de recherches et de sondages

Appuie l'élaboration de programmes et de ressources visant à améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

Le site Web *Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale*, www.strategiesdesantementale.com, est la principale plateforme au moyen de laquelle le Centre fournit ces ressources.

Renseignements juridiques, droits d'auteur et marques de commerce

Former des équipes plus fortes – Soutenir des chefs d'équipe efficaces est une initiative du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West publiée par La Great-West, compagnie d'assurance-vie.

La présente publication a pour but de fournir de l'information de nature générale et des stratégies en matière de leadership et de consolidation d'équipe, et est basée sur les renseignements disponibles à la date de publication, sauf indication contraire. Elle ne vise pas à fournir toute l'information autrement disponible sur le leadership et la consolidation d'équipe. La présente publication n'offre pas de conseils en matière de droit, de comptabilité ou encore dans tout autre domaine professionnel. Aucune représentation n'est faite ni aucune garantie n'est offerte (explicite ou implicite) à l'égard des renseignements contenus dans le présent document, et nous ne sommes pas responsables de toute perte découlant directement ou indirectement de l'utilisation de ladite information ou de toute action entreprise sur la foi du contenu de l'information, de toute information apparaissant dans la présente publication ou de toute publication par une tierce partie citée en référence ou liée à la présente publication.

© La Great-West, compagnie d'assurance-vie, 2016. Tous droits réservés. Toute modification ou reproduction du présent document sans le consentement écrit explicite de la Great-West est strictement interdite.

Le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West et son symbole social sont des marques de commerce de La Great-West, compagnie d'assurance-vie.

Table des matières

Introduction.....	1
Soutenir des chefs d'équipe efficaces	3
<i>Ce n'est pas toujours facile.....</i>	5
<i>Comprendre notre perception.....</i>	6
Gérer les émotions négatives	7
Comment les autres vous décriraient-ils?	8
Visualiser son moi idéal.....	9
<i>Communiquer plus efficacement.....</i>	10
Styles de communication	11
Comprendre votre style d'interaction	13
Communiquer sans porter de jugement.....	14
Erreur d'attribution.....	15
Écoute efficace	16
Reconnaître, même en cas de désaccord.....	18
<i>Faire participer les membres de l'équipe.....</i>	19
Différentes réponses.....	20
Apprendre à connaître les membres de votre équipe.....	21
Demander au lieu d'exiger.....	22
Solliciter des solutions.....	23
Solliciter de la rétroaction	24
Fournir de la rétroaction	25
Rétroaction positive	28
Former des équipes plus fortes.....	29
<i>Activités de consolidation d'équipe</i>	31
<i>Efficacité de l'équipe.....</i>	32
Caucus d'équipe.....	33
Résultat satisfaisant vs résultat parfait.....	35
Rencontre pour discuter des erreurs.....	36
Identifier et surmonter les obstacles.....	37
Identifier les risques en milieu de travail.....	38
Tirer parti des événements passés.....	39
Faire face à la déception	40
<i>Courtoisie et respect</i>	41
Reconnaître des activités bien précises	42
Faire du bénévolat de groupe	44
Interpréter sans porter de jugement.....	45
Reconnaître vos forces.....	47
Reconnaître ses réalisations	48

<i>Conscience de soi</i>	49
Comprendre votre style d'interaction	50
Recenser vos valeurs	51
Recenser vos forces	53
Rapprocher l'intention et le comportement.....	54
Interpréter de façon exacte des commentaires négatifs.....	55
Réagir au changement.....	57
<i>Intelligence émotionnelle</i>	58
Les émotions et leurs fonctions.....	59
Déclencheurs émotionnels	60
La colère en tant que symptôme	63
Exprimer sa colère de manière constructive	64
Faire face à l'inquiétude.....	66
Examiner le processus décisionnel empreint d'émotivité	67
<i>Pleine conscience</i>	69
Quelques minutes en pleine conscience afin de réduire le stress.....	70
Arborer le sourire de La Joconde (pour retrouver sa bonne humeur).....	71
Conclusion	73
Remerciements	74
Annexe A – Outils d'évaluation	75
Annexe B – Animer les discussions d'équipe	76

Introduction

Bon nombre d'entre nous sont placés dans des postes de direction sans avoir reçu de formation adéquate sur la façon de réellement diriger des employés. Un coût émotif peut être associé au leadership et avoir une incidence sur notre santé mentale ainsi que sur celle des gens que nous dirigeons, gérons et soutenons. Des niveaux plus élevés d'intelligence émotionnelle peuvent aider à réduire notre stress tout en ayant des répercussions positives sur l'efficacité de nos équipes.

L'intelligence émotionnelle est la capacité de gérer ses propres émotions et de reconnaître la détresse émotionnelle d'autrui et d'y réagir de façon appropriée.

La **résilience** est la capacité à réagir au stress de tous les jours et aux incidents graves sans que cela porte atteinte à notre santé mentale.

Une équipe connaît du succès lorsque les compétences et la confiance de chacun des membres sont valorisées.

Un chef d'équipe efficace se démarque par ses solides compétences en communication et grâce à sa conscience de soi. La première section du présent guide, *Soutenir des chefs d'équipe efficaces*, peut vous aider à développer ces compétences.

La deuxième partie, *Former des équipes plus fortes*, fournit des activités pratiques pour perfectionner la capacité de votre équipe à résoudre des problèmes, à rester objectif et à bien travailler ensemble. Toutes ces compétences sont liées à l'intelligence émotionnelle et à la résilience.

Le présent guide s'inspire des ressources portant sur l'intelligence émotionnelle conçues par Joti Samra, psychologue agréée, pour le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Ces ressources sont accessibles en ligne à l'adresse www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/emotional-intelligence.

En plus du travail de la D^{re} Samra, vous trouverez dans la section *Former des équipes plus fortes* des activités de consolidation d'équipe qui ont été conçues par des experts provenant de partout au Canada et qui se sont réunis pour partager leurs connaissances. Les activités peuvent aider les membres de l'équipe à réagir de manière plus efficace aux facteurs de stress, à résoudre des problèmes et à se soutenir les uns les autres durant les périodes difficiles.

Pour aider à développer la résilience de l'équipe, vous pouvez, à titre de chef d'équipe, choisir une approche globale en passant en revue tout le guide du début jusqu'à la fin ou choisir parmi les activités offertes celles qui vous conviennent le mieux à vous et à votre équipe.

Vous pourriez envisager d'effectuer une évaluation en utilisant l'une des ressources gratuites indiquées à l'Annexe A pour mieux comprendre votre résilience, votre intelligence émotionnelle ou votre style de gestion actuels.

Pourquoi est-il important pour une équipe de développer sa résilience?

Dans une étude de 2015 sur la résilience¹, des chercheurs ont noté l'importance de la résilience dans le travail d'équipe comme suit : « Certains groupes de professionnels travaillent dans des environnements très stressants et par conséquent, ils sont particulièrement exposés aux affections telles que l'anxiété, la dépression, le stress traumatique secondaire et l'épuisement professionnel. Toutefois, certaines personnes réagissent mieux au stress en milieu de travail et aux conséquences négatives connexes. De telles personnes sont décrites comme étant « résilientes »... Le stress en milieu de travail a des répercussions sérieuses sur la qualité du travail d'un membre d'une équipe et sur son fonctionnement psychologique général. »

La résilience personnelle résulte de bon nombre de facteurs, notamment la génétique, les antécédents familiaux, le vécu personnel, le comportement appris et l'état de santé. Plus une personne se sent mal préparée ou impuissante face à une situation donnée, plus elle risque d'être atteinte sur le plan psychologique. Les risques de dommage peuvent être réduits lorsque vous vous préparez à réagir aux situations difficiles, avez le soutien des membres de l'équipe et développez des aptitudes de résolution de problèmes pertinentes.

Les incidents traumatisants graves qui surviennent au travail posent un risque important de préjudice psychologique. On parle de préjudice psychologique lorsqu'une personne ne peut plus fonctionner au quotidien après avoir été exposée à un stress. La résilience peut aider à préserver ou à restaurer les stratégies d'adaptation dans ces situations. Un préjudice psychologique peut avoir un impact sur toutes les compétences professionnelles d'une personne, y compris sa façon de penser, de gérer le changement ou les conflits et d'interagir avec ses collègues.

Nous pensons souvent que les événements traumatiques incluent des menaces pour la vie ou la sécurité. Mais n'importe quelle situation dans un cadre professionnel qui fait en sorte qu'une personne se sent accablée et dépassée peut avoir une incidence sur sa capacité à travailler et à affronter la situation. La personne peut par exemple y voir un conflit, de l'intimidation, du harcèlement, de la trahison ou de l'humiliation.

Personne ne peut prédire lorsqu'un individu pourrait subir un préjudice psychologique. Lorsqu'un événement se produit, c'est le point de vue d'une personne plutôt que les faits objectifs qui détermine si une expérience négative sera ressentie.

Les activités suivantes mettent l'accent sur les problèmes courants en milieu de travail. Vous pouvez les personnaliser selon votre propre situation afin d'aider à développer votre capacité de résilience et celle de votre équipe.



Des activités supplémentaires se trouvent à l'adresse
www.strategiesdesantementale.com

¹ REES, Clare S.*, BREEN, Lauren J., CUSACK, Lynette et HEGNEY, Desley. « Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model », *Frontiers in Psychology*, article Hypothesis and Theory, février 2015



Soutenir des chefs d'équipe efficaces

Chapitre 1

Ce n'est pas toujours facile

Un chef d'équipe influent est un individu conscient de lui-même, un communicateur efficace et une personne capable d'inspirer les gens afin qu'ils atteignent leur plein potentiel. La plupart d'entre nous ne sont pas des dirigeants-nés. Nous développons ces compétences au fil du temps et sommes tenus de les tenir à jour puisque nous et nos équipes évoluons.

Nous devons également être en mesure de nous adapter aux changements apportés aux demandes touchant l'économie, nos organisations et notre vie personnelle. Notre santé, nos finances, nos situations familiales, nos relations de travail, nos tâches professionnelles et nos niveaux de stress ont aussi une incidence sur notre capacité d'être des chefs d'équipe efficaces.

Toutes les équipes ne se ressemblent pas. Si nous dirigeons une équipe formée de personnes indépendantes et ayant de l'expérience, il se peut que dans le cadre de notre leadership, nous ayons à fournir seulement une vision et à laisser ensuite le champ libre à l'équipe pour travailler. Toutefois, nous pourrions également hériter d'une équipe composée de travailleurs acharnés qui pensent de manière concrète et linéaire. Ce groupe pourrait avoir besoin d'un temps de planification plus structuré et détaillé afin de réussir.

L'approche utilisée avec la première équipe peut avoir très bien fonctionné, mais pourrait être désastreuse avec la deuxième équipe. En gardant cela à l'esprit, l'exercice d'un leadership efficace est un processus d'amélioration continue. Il faut être capable de s'adapter à un large éventail de situations.

Travailler avec un membre d'équipe qui est toujours en détresse pour quelque raison peut être particulièrement éprouvant. Cette situation pourrait nous faire ressentir de la colère, de la contrariété ou même de la culpabilité ou de la responsabilité. Ces types de réactions sont normaux, mais il est possible de gérer nos réponses plus efficacement lorsque nous regardons au-delà du comportement ou des mots et tenons compte de ce qui se passe réellement avec la personne. Nous pourrions ainsi répondre avec empathie et non de manière colérique, anxieuse, négative ou hostile.

Par ailleurs, on répond aux émotions positives en étant attiré par des personnes heureuses et optimistes et cela peut être difficile pour un chef d'équipe qui doit également travailler avec des personnes vivant une détresse émotionnelle et leur offrir du soutien.

Pourquoi comprendre cela nous aiderait-il dans notre poste de chef d'équipe? Parfois, en comprenant seulement la façon dont les émotions des personnes vous affectent peut améliorer votre capacité à réagir de manière appropriée.

Les pages suivantes fournissent des idées, des stratégies et des exercices pour vous aider à développer ces compétences :

- Comprendre notre perception
- Communiquer plus efficacement
- Faire participer les membres de l'équipe.

Soixante pour cent des gestionnaires/superviseurs affirment que la gestion de conflits est l'un des aspects les plus stressants de leur travail.

(Ipsos Reid, 2012. Sondage sur la santé et la sécurité psychologique au travail.)

Des activités supplémentaires se trouvent à l'adresse
www.strategiesdesantementale.com

Chapitre 2

Comprendre notre perception

Comprendre la façon dont nous percevons les choses est une première étape pour devenir à l'aise et efficace dans la gestion de situations émotionnelles se produisant au travail.

Les activités du présent chapitre peuvent vous aider à faire preuve davantage de sensibilisation et de développer des stratégies pour réagir aux émotions négatives :

Gérer des émotions négatives

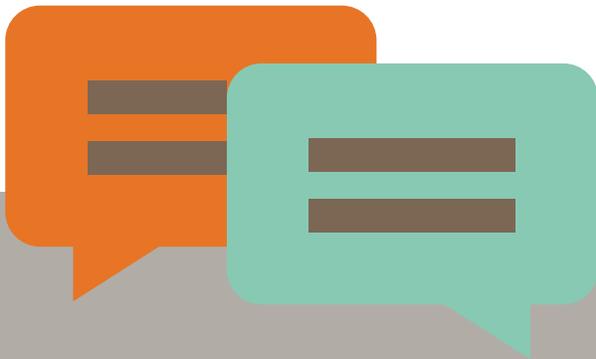
Devenir plus à l'aise et efficace lorsque vous gérez des émotions telles que la colère ou le désespoir en milieu de travail.

Comme les autres vous décriraient-ils?

Comprendre comment les autres pourraient réagir à vous ou vous percevoir.

Visualiser son moi idéal

Réfléchir à la façon dont vous aimeriez que les autres vous décrivent.



Lorsque nous regardons les caractéristiques d'un [chef d'équipe efficace], nous voyons beaucoup de ce que nous recherchons dans un mentor efficace. Nous constatons les solides compétences en matière de communication et d'écoute, réalisant que la communication est à deux sens. Nous voyons de l'empathie dans la compréhension des sentiments et des perceptions.

*(WYTHE, J.M. « Servant and Transformational Leadership », PennState, 2014.
[<https://sites.psu.edu/leadership/2014/04/01/servant-transformational-leadership/>])*

Gérer les émotions négatives

Gérer les émotions négatives des membres d'une équipe peut être un des défis les plus importants pour un chef d'équipe. Songez à des obstacles personnels qui surgissent habituellement lorsque vous devez gérer les émotions négatives des membres de l'équipe. Quelle partie de la gestion des différentes émotions vous pose une difficulté? Que pouvez-vous faire ou qu'avez-vous déjà fait pour surmonter ces obstacles? Pensez également aux situations où vous avez réussi.

Dans le tableau suivant, indiquez vos obstacles personnels liés à la gestion des émotions indiquées ci-dessous pouvant survenir dans le milieu de travail : colère, peur et tristesse.

COLÈRE		
Gérer la colère des autres m'est difficile parce que...	Exemples de situations au cours desquelles j'ai géré efficacement la colère d'une autre personne...	Mesures précises que je peux prendre pour surmonter mes obstacles personnels...
<i>J'ai peur de dire quelque chose de déplaisant et que la situation devienne violente.</i>	<i>Lorsque Jean était contrarié en raison de ses vacances et qu'il a endommagé l'imprimante.</i>	<i>N' imaginez pas les pires scénarios. Vous n'avez qu'à vous concentrer sur le moment présent et à rester calme.</i>
PEUR		
Gérer la peur des autres m'est difficile parce que...	Exemples de situations au cours desquelles j'ai géré efficacement la peur d'une autre personne...	Mesures précises que je peux prendre pour surmonter mes obstacles personnels...
TRISTESSE		
Gérer la tristesse des autres m'est difficile parce que...	Exemples de situations au cours desquelles j'ai géré efficacement la tristesse d'une autre personne...	Mesures précises que je peux prendre pour surmonter mes obstacles personnels...

Comment les autres vous décriraient-ils?

Le prochain exercice exige que vous pensiez à la façon dont les autres pourraient réagir à vous ou vous percevoir.

Pensez au membre actuel de votre équipe que vous aimez LE PLUS gérer. Comment vous décrirait-il? Indiquez des termes et des qualificatifs précis que cette personne utiliserait.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Pensez au membre actuel de votre équipe que vous aimez LE MOINS gérer. Comment vous décrirait-il? Indiquez des termes et des qualificatifs précis que cette personne utiliserait.

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Placez un à côté des qualificatifs avec lesquels vous êtes d'accord ou que vous croyez être des perceptions compréhensibles de vous.

Placez un à côté de ceux avec lesquels vous êtes en désaccord.

Vos comportements peuvent ne pas toujours être le reflet du type de personne que vous pensez être. Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous pourriez être perçu différemment de la façon dont vous vous décrieriez. Quels facteurs pourraient contribuer à tout écart?

Énumérez des mesures spécifiques que vous pourriez prendre pour commencer à réduire l'écart entre la façon dont vous vous décrieriez vous-même et la façon dont les autres pourraient vous percevoir. Choisissez trois mesures précises que vous pourriez prendre. Soyez réaliste.

1. _____
2. _____
3. _____

Visualiser son moi idéal

Maintenant que vous avez envisagé la manière que les autres pourraient vous décrire, pensez maintenant à comment vous voudriez qu'ils vous perçoivent.

Imaginez une réunion d'équipe qui rassemble toutes les personnes clés avec lesquelles vous travaillez : les membres de votre équipe, des collègues et vos propres superviseurs. Vous ne participez pas à cette réunion. Imaginez que les personnes qui y assistent doivent écrire une biographie décrivant votre rôle de chef d'équipe. Soyez le plus honnête possible et écrivez ci-dessous ce que vous pensez qu'ils pourraient réellement dire.

Imaginez maintenant que vous pourriez réécrire ou modifier cette biographie pour qu'elle soit exactement comme vous le souhaitez idéalement. Comment cette version révisée se lirait-elle?

La majorité d'entre nous trouveront des divergences entre la version réaliste et la version idéale de notre biographie. Réfléchissez aux principales différences. Comment pourriez-vous apporter des changements dans ces domaines et que pourriez-vous vous engager à faire différemment? Soyez réaliste.

Des activités supplémentaires se trouvent à l'adresse
www.strategiesdesantementale.com

Chapitre 3

Communiquer plus efficacement

La façon dont nous croyons communiquer fait partie de notre perception de soi. Il est important pour les chefs d'équipe de comprendre comment les différents styles de communication ont une incidence sur les autres. Notre style d'interaction en présence de stress peut différencier quelque peu de notre attitude habituelle. Même si nos intentions sont honorables, le message réel pourrait être perçu comme sévère ou insensible.

Les activités du présent chapitre peuvent vous aider à accroître votre sensibilisation et vos capacités à communiquer plus efficacement :

Styles de communication

Comprendre certains styles de communication courants.

Comprendre votre style d'interaction

Réfléchir aux styles de communication que vous utilisez dans différentes circonstances.

Communiquer sans porter de jugement

Améliorer votre façon d'écouter sans porter de jugement pour aider à décrire les situations plus objectivement.

Erreur d'attribution

Apprendre à ne pas automatiquement interpréter le comportement des autres en imaginant le pire scénario.

Écoute efficace

Une méthode de communication efficace pour écouter et comprendre le message, le reformuler et refléter les sentiments qui l'accompagnent.

Reconnaître, même en cas de désaccord

Reconnaître que les sentiments d'une autre personne sont valides pour elle afin de permettre à cette dernière de se sentir écoutée et d'être plus disposée à écouter des points de vue différents.



Les actes d'hostilité par des superviseurs, comme ridiculiser un employé, rester silencieux afin de le rendre mal à l'aise, le blâmer, s'attribuer des mérites qui devraient aller à l'employé et ne pas respecter les promesses qui lui ont été faites, peuvent avoir des conséquences négatives incluant l'absentéisme, le roulement du personnel et une baisse de productivité, ce qui peut entraîner des coûts significatifs pour les organisations.

(TEPPER, B. J., DUFFY, M. K., HENLE, C. A., et LAMBERT, L. S. « Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision », Personnel Psychology, 2006, p. 101-123.)

Styles de communication

Il existe quatre principaux styles de communication :

- Communication assertive
- Communication agressive
- Communication passive
- Communication passive-agressive

Une **communication assertive** est une communication ouverte, directe et sérieuse. Vous communiquez votre message aussi clairement que possible sans y intégrer d'autres messages cachés ou sous-jacents. Une communication assertive peut aider à renforcer les relations, à résoudre plus efficacement les problèmes et à atténuer les émotions négatives comme la colère, la frustration, la culpabilité et la peur.

L'un des éléments clés de la communication assertive est d'assumer la responsabilité de ses sentiments et de ses comportements sans blâmer les autres; p. ex. « *Je me sens frustré lorsque tu es en retard à nos rencontres hebdomadaires sur la progression. Je n'aime pas avoir à recommencer et à me répéter.* » En vous exprimant ainsi, vos directives et vos commentaires peuvent être plus faciles à accepter.

- Parlez avec une voix calme, claire et bien modulée
- Démontrez votre intérêt et votre sincérité en maintenant un contact visuel, en souriant et en hochant de la tête (selon le cas)
- Adoptez une posture ouverte et détendue
- Communiquez vos sentiments et vos besoins d'une manière appropriée
- Communiquez avec les autres de manière respectueuse
- Demandez ce dont vous avez besoin au lieu de l'exiger
- Posez des questions pour comprendre le point de vue des autres
- Écoutez sans interrompre
- Avant de dire non, demandez de manière respectueuse pourquoi la demande est-elle présentée afin de pouvoir déterminer si vous pouvez satisfaire au besoin sous-jacent

Une **communication agressive** consiste à exprimer ses besoins, désirs, idées et sentiments sans prendre en considération et sans respecter les besoins et les points de vue des autres. Ce type de communication fait souvent appel au pronom « tu », où l'on attaque un membre de l'équipe au lieu d'exprimer efficacement ses besoins. Par exemple, au lieu de dire « *Tu n'es jamais à l'heure* », dites plutôt « *J'ai besoin que tu sois à l'heure* ».

Voici d'autres caractéristiques pouvant être associées à une communication agressive :

- Parler avec une voix forte, autoritaire et revendicative
- Maintenir un contact visuel perçant
- Adopter une posture dominatrice
- Dominer ou contrôler les autres en les blâmant, en les intimidant, en les critiquant, en les menaçant ou en les attaquant
- Agir de manière impulsive, intense ou impolie
- Exiger au lieu de demander
- Focaliser sur vos besoins et poser rarement des questions
- Ne pas bien écouter ce que dit l'autre personne
- Interrompre l'autre personne fréquemment
- Être incapable d'accepter une réponse négative ou de faire des compromis

(suite à la page suivante)

Une **communication passive** survient lorsque vous n'exprimez pas vos propres besoins, désirs, idées et sentiments. Cela peut inclure :

- Parler sur un ton exagérément contrit ou d'une manière soumise
- Éviter un contact visuel
- Avoir une posture corporelle affaissée
- Ne pas partager vos sentiments et vos besoins
- Céder aux demandes des autres et ignorer vos propres besoins
- Faire ce qui vous a été demandé, peu importe ce que vous en pensez
- Être incapable de dire « non » lorsqu'on vous demande une faveur
- Ne demander que rarement l'aide des autres

Une **communication passive-agressive** exige que vous soyez passif dans la manière dont vous exprimez vos besoins, désirs, idées et sentiments, mais agressif dans vos intentions sous-jacentes. Communiquer d'une manière passive-agressive demande souvent de ne pas dire la vérité, mais d'essayer de la transmettre par des actions ou des commentaires provocateurs, ambigus et sarcastiques. Par exemple, les membres d'une équipe agissent de manière passive-agressive lorsqu'ils évitent de parler directement de leurs préoccupations et expriment leur insatisfaction par d'autres comportements qui peuvent ressembler à de la manipulation. Cela peut inclure :

- S'exprimer sur un ton sarcastique
- User de comportements non verbaux comme soupirer ou lever les yeux
- Utiliser des expressions faciales et un langage corporel qui est contradictoire à ce que vous ressentez, p. ex. sourire lorsque vous êtes frustré
- Éviter d'affronter directement une situation problématique
- Sembler coopératif tout en posant des gestes non coopératifs
- Nuire à une autre personne pour prendre votre revanche

Les approches de communication agressive, passive et passive-agressive sont susceptibles de provoquer des réactions négatives chez les autres. Bien que les techniques de communication assertive ne puissent garantir des réactions positives, elles sont habituellement plus efficaces. La communication est influencée en partie par le niveau de confiance que ressentent les membres de votre équipe dans votre capacité de diriger.

Cette confiance vise votre caractère et votre intégrité ainsi que votre capacité à vous acquitter de votre rôle et à diriger votre équipe.

Lorsqu'une confiance est établie, les petites erreurs de communication peuvent être oubliées ou pardonnées. S'il n'y a pas de confiance, même un commentaire anodin peut être pris hors contexte et sembler menaçant ou irrespectueux.

Notes :

Comprendre votre style d'interaction

Maintenant que vous comprenez les différents styles de communication, regardons maintenant comment et quand les utiliser. Bien que vous ayez un style que vous utilisez la plupart du temps, il est courant d'utiliser tous les styles à un moment donné ou un autre.

Réfléchissez à votre style par défaut lorsque vous êtes stressé. Quels types de situations en milieu de travail peuvent déclencher chacun des styles suivants pour vous?

Comportement passif (ne pas défendre vos droits et ne pas exprimer vos idées/sentiments)

Comportement agressif (exprimer vos idées/sentiments sans laisser les autres faire la même chose et obtenir ce que vous voulez au détriment des autres et de façon injuste)

Comportement passif-agressif (transmettre un message hostile/inamical par l'intermédiaire de comportements non verbaux tels que rouler les yeux, effectuer des gestes ou ignorer les autres et formuler des réponses verbales délibérément frustrantes)

Réfléchissez à ce que vous pouvez faire dans les situations stressantes pour vous rappeler activement de vous engager dans un style de communication assertif (un style vous permettant d'exprimer vos besoins de manière claire, ouverte, non défensive et respectueuse, et permettant également aux autres d'exprimer leurs besoins). Vous pourrez ainsi interagir d'une manière plus positive avec les membres de votre équipe et engager des conversations plus ouvertes et comportant moins de jugement.

Notes :

Erreur d'attribution

Nous sommes beaucoup plus enclins à blâmer des facteurs externes, tels que les demandes considérables auxquelles nous faisons face, pour expliquer notre propre comportement négatif. Toutefois, lorsque nous réussissons, nous sommes plus portés à attribuer le succès à des qualités internes, comme notre intelligence.

D'autre part, le comportement négatif des autres est souvent attribué à des facteurs internes, comme le manque de motivation, et leurs réussites sont attribuées à des facteurs externes comme le favoritisme. Il s'agit du concept intitulé « erreur d'attribution ». Par exemple :

Attribution externe

Si je trébuche lorsque je marche dans le bureau, je dis qu'il y avait un pli dans le tapis.

Attribution interne

Si je vois une autre personne trébucher au bureau, je dis qu'elle est maladroite.

Attribution interne

Si je gagne un prix, je présume que je l'ai gagné parce que j'ai travaillé fort.

Attribution externe

Si une autre personne gagne un prix, je présume qu'elle l'a gagné parce qu'elle a eu de la chance.

Attribution externe

Si je hausse le ton au cours d'une réunion, je pense que je le fais en raison de l'incompétence des autres.

Attribution interne

Si une autre personne hausse le ton au cours d'une réunion, je pense qu'elle l'a fait parce qu'elle ne peut pas résister à la pression.

Lorsque vous êtes conscient de l'erreur d'attribution, vous pouvez prendre du recul et considérer les facteurs internes et externes pouvant influencer le comportement avant de porter un jugement hâtif.

Notes :

Écoute efficace

Pour ne pas porter de jugement, il faut notamment écouter et comprendre ce que les autres essayent de dire plutôt qu'émettre rapidement des hypothèses ou tirer des conclusions hâtives. Cette compétence peut sembler contre-intuitive et contraire à une résolution de problèmes rapide et décisive. Les compétences pouvant être utiles en cas de problèmes tactiques sont souvent inefficaces en cas de problèmes interpersonnels.

L'écoute efficace est une compétence particulièrement importante à exercer lorsque des membres d'une équipe éprouvent une détresse émotionnelle. Ralentissez et essayez de bien réfléchir à ce qui est dit. Cela vous aidera à démontrer que vous avez entendu et compris le message et vous serez ainsi en meilleure position pour traiter le problème réel.

Les stratégies indiquées ci-dessous peuvent vous aider.

Soyez attentif

- **Réduisez le nombre de distractions comme votre téléphone, votre ordinateur, les gens qui marchent près de vous ou d'autres interruptions.** Essayez de gérer les pensées qui vous distraient en répétant dans votre tête les mots que votre interlocuteur dit. Cela peut sembler étrange, mais cette action vous aidera réellement à vous concentrer sur les mots qui sont dits. Soyez attentif à la communication non verbale comme le ton de la voix, le contact visuel, les expressions faciales et le langage corporel.
- **Montrez que vous écoutez et que vous comprenez.** En faisant savoir au membre de l'équipe que vous l'écoutez et que vous le comprenez, vous l'encouragez à poursuivre et lui donnez l'occasion de clarifier ses idées et ses sentiments si vous semblez faire fausse route. Établissez un contact visuel, souriez, hochez la tête et utilisez des expressions comme « *Oui* », « *OK* », « *Ha, ha!* », « *Ah!* », « *Oh!* », « *Continuez* ».

Essayez de comprendre

- **N'écoutez pas seulement les mots qui sont dits, mais portez également attention aux sentiments, aux idées et aux opinions sous-jacents.** Par exemple, si un membre de l'équipe *semble* en colère après une évaluation du rendement, mais qu'il vous dit « *Je comprends et je vais essayer de travailler plus fort sur ces points* », un chef d'équipe perspicace remarquera que le membre de l'équipe peut sembler être en désaccord, mais que, pour une raison ou une autre, il ne veut pas en parler.
- **Essayez d'envisager la situation du point de vue du membre de l'équipe.** Rappelez-vous que le membre de l'équipe a vécu des expériences personnelles différentes et qu'il ne voit pas nécessairement les choses comme vous.

Montrez que vous écoutez

- **Lorsqu'un membre de l'équipe est contrarié, fâché, frustré ou anxieux, reconnaissez ses émotions en utilisant des phrases comme celles-ci :**
 - o « *Il semble qu'il t'a vraiment contrarié* »
 - o « *J'ai l'impression que tu trouves cette situation assez frustrante* »
 - o « *Je sens que tu es très découragé* »
 - o « *J'ai l'impression que tu es malheureux de la situation* »
- Exemple : Si un membre de l'équipe vous dit « *J'ai enfin terminé ce satané projet!* », vous pourriez reformuler comme suit : « *On dirait que tu as eu de la difficulté avec ce projet* » ou « *J'ai l'impression que tu vis de la frustration et que tu ne voudras plus travailler à ce type de projet.* »

- Utilisez vos propres mots pour reformuler ce qui a été dit. Utilisez des phrases comme :
 - o « Vous dites donc que... »
 - o « Il semble que... »
 - o « Ce que je comprends, c'est que... »
 - o « En d'autres mots... »
 - o « J'ai l'impression que... »
 - o « Vous voulez dire que... »,
 - o « Vous avez l'impression que... »
 - o « Je sens que... »
 - o « Je me demande si... »
 - o Exemple : Un membre de l'équipe vous approche pour vous demander pourquoi un autre membre de l'équipe a été chargé de diriger un nouveau projet, alors qu'il a moins d'expérience et moins d'ancienneté que lui au sein de la compagnie. Vous pourriez dire : « Il semble que tu trouves que la décision de confier le projet à cette personne est injuste. »

- Posez des questions si vous ne comprenez pas complètement le message du membre de l'équipe. Par exemple :
 - o « Ce que j'ai compris de ce que tu m'as dit, c'est que... Est-ce que c'est bien ce que tu voulais dire? »
 - o « Je m'excuse, je n'ai pas bien compris. Que veux-tu dire? »
 - o « Que veux-tu dire par...? »
 - o « Peux-tu me donner un exemple? »
 - o « Peux-tu m'en dire plus sur...? »
 - o « Comment as-tu trouvé cela? Quels sont tes sentiments à ce sujet? »
 - o « Tu sembles vraiment contrarié. Est-ce qu'il s'est passé quelque chose? »
 - o « Que comptes-tu faire à ce sujet? »
 - o « Selon toi, comment devrions-nous résoudre cette situation? »

Notes :

Chapitre 4

Faire participer les membres de l'équipe

Des chefs d'équipe efficaces demandent à tous les membres de leur équipe de pondre des idées et de relever des défis. Voici certaines des préoccupations potentielles pouvant émerger lorsqu'ils entament des discussions avec des membres de l'équipe :

- Accès d'émotion
- Réactions négatives
- Demandes déraisonnables
- Solutions non applicables
- Conflit
- Accusations

Ces préoccupations sont valides. Pour être un chef d'équipe efficace, cela ne signifie pas de les éviter, mais plutôt d'apprendre à leur faire face d'une façon qui tient compte du bien-être des personnes touchées par vos responsabilités en tant que chef d'équipe.

Les activités du présent chapitre peuvent vous aider dans bon nombre de situations :

Différentes réponses

Abordez la même situation de différentes façons, mais avec le même objectif.

Apprendre à connaître les membres de votre équipe

Prenez le temps d'établir des liens, ce qui créera des relations solides et réduira l'incidence des émotions négatives dans le milieu de travail.

Demander au lieu d'exiger

Posez des questions qui reconnaissent les points forts d'un employé, tout en réaffirmant ses réalisations passées et actuelles, ses capacités et son potentiel.

Solliciter des solutions

Transmettez un fort sentiment de confiance et de respect, ce qui pourrait permettre aux employés de se sentir appréciés et d'avoir plus d'énergie au travail.

Solliciter de la rétroaction

Offrez et acceptez de la rétroaction, cela aidera à créer de solides relations de travail.

Fournir de la rétroaction

Acceptez les conflits et répondez de manière appropriée lorsque cela est nécessaire.

Rétroaction positive

Évoquez des émotions positives à l'occasion de brèves conversations.



Dans un sondage de 2012, plus de 25 pour cent des répondants faisant partie d'une équipe ont indiqué croire que quoi qu'ils fassent, ils ne seraient jamais en mesure de contenter leur gestionnaire ou employeur.

(Ipsos Reid, 2012. Psychological health and safety at work.)

Différentes réponses

En milieu de travail, nous avons souvent des objectifs très précis sur lesquels nous travaillons. Lorsque des membres de notre équipe sont distraits ou en détresse émotionnelle, notre propre niveau de stress peut augmenter si nous estimons que l'atteinte de notre objectif est menacée. Si nous répondons de manière frustrée ou stressée, il est encore moins probable que nous obtiendrons les résultats escomptés.

Indiquez au moins trois différentes façons (lorsque vous êtes calme, sous pression et frustré) dont vous pouvez approcher un membre de l'équipe dans les situations suivantes :

Vous entendez un membre de l'équipe manquer de respect à un client au téléphone.

Calme : _____

Sous pression : _____

Frustré : _____

Vous voyez un membre de l'équipe (qui devrait travailler à une tâche urgente) vérifier son compte Facebook de façon constante tout au long de la journée.

Calme : _____

Sous pression : _____

Frustré : _____

Vous voyez un membre de l'équipe quitter le coin-repas du personnel les larmes aux yeux.

Calme : _____

Sous pression : _____

Frustré : _____

Solliciter des solutions

Les délais urgents ou les autres pressions professionnelles peuvent avoir des incidences sur les chefs d'équipe souvent aussi grandes, sinon plus, que sur les autres membres de l'équipe. Certains chefs d'équipe peuvent assumer eux-mêmes une plus grande part du travail pendant des périodes stressantes, au lieu de faire participer l'équipe. Et dans les cas où ils invitent la participation de l'équipe, ils adoptent une approche plus directive.

Toutefois, en période de stress, le temps investi dans la participation des membres de l'équipe à la résolution des problèmes peut améliorer la productivité, l'innovation et l'engagement. En sollicitant des solutions de la part de votre équipe, vous transmettez également un sentiment de confiance et de respect, ce qui peut amener les membres de l'équipe à se sentir valorisés et les inciter à redoubler d'efforts.

Réfléchissez à une situation dans laquelle vous avez sollicité des solutions de la part de votre équipe.

Décrivez la situation :

Quelles approches que vous avez adoptées ont bien fonctionné? Quelles questions avez-vous posées? Comment avez-vous établi un lien de confiance avec les membres de l'équipe? Comment avez-vous délégué des responsabilités aux autres?

De quelle façon cette approche a-t-elle eu des incidences positives sur les membres de l'équipe? Indiquez ou décrivez leurs communications verbales et non verbales? Quelles ont été les répercussions sur la productivité et sur leur engagement?

Quelle incidence cette approche a-t-elle eue sur vous, sur vos niveaux de stress et sur votre efficacité?

Réfléchissez à des situations à venir dans lesquelles vous pourriez solliciter activement des solutions de la part de votre équipe.

1. _____
2. _____
3. _____

Il est plus probable que vous réussissiez à atteindre des résultats positifs si vous planifiez la participation éventuelle de votre équipe lorsque vos niveaux de stress personnel s'élèveront.

Fournir de la rétroaction

Il est important d'établir un dialogue ouvert et un sentiment de confiance entre vous et les membres de votre équipe. Toutefois, à titre de chef d'équipe, vous êtes parfois tenu à donner de la rétroaction négative. Il se peut que vous soyez inquiet de la façon dont la personne recevant la rétroaction se sente ou réagisse.

Réfléchissez aux moments où vous avez besoin de fournir de la rétroaction négative. Terminez les phrases suivantes :

Je trouve difficile de donner de la rétroaction négative à d'autres personnes parce que...

Lorsque je donne de la rétroaction négative, je me sens...

Je me soucie des réactions des autres en...

Je crains que les autres pensent que je suis...

Maintenant, pensez à de récentes situations réelles au cours desquelles vous avez dû fournir des commentaires négatifs.

À quelle fréquence les autres ont-ils réagi de la manière dont vous aviez prévu?

Y a-t-il eu des preuves continues selon lesquelles ces personnes pensent à vous ou vous considèrent de la façon dont vous aviez prévu?

Les prochaines fois que vous donnerez des commentaires négatifs, souvenez-vous que vos pires inquiétudes ou craintes quant à une situation deviennent rarement vraies et rappelez-vous des résultats les plus probables pouvant se produire.

Lorsque les chefs d'équipe fournissent des commentaires négatifs qui ciblent des faiblesses et des erreurs, il y a un risque que les membres de l'équipe réagissent de manière défensive et deviennent moins motivés. Cette situation est difficile autant pour la personne qui formule les commentaires et que pour la personne qui les reçoit.

Il existe un certain nombre de stratégies qui peuvent aider les chefs d'équipe à formuler des commentaires négatifs de manière respectueuse, constructive et efficace.

- Commencez par décrire clairement le résultat souhaité. En procédant ainsi, vous parviendrez peut-être à éviter complètement les critiques négatives, en expliquant plutôt au membre de l'équipe comment atteindre le résultat attendu.
- Reconnaissez les efforts du membre de l'équipe et soulignez le fait qu'il est un membre utile de l'équipe ou de l'organisation.
- Reconnaissez les forces de la personne et formulez des commentaires sur son rendement.
- Donnez des commentaires axés sur les comportements et non sur les traits de caractère ou la personnalité de la personne.
- Fournissez des exemples clairs et concrets de comportements au travail qui doivent faire l'objet d'une discussion.
- Donnez au membre de l'équipe la possibilité de répondre à vos commentaires.
- Si la situation s'y prête, structurez le processus de rétroaction comme une occasion de croissance professionnelle.
- Rappelez-vous que chez la plupart des membres de l'équipe, voire tous, la critique suscitera une réaction émotionnelle. Il ne faut donc pas vous sentir personnellement visé.

Fournir de la rétroaction

Voici des exemples de méthodes moins efficaces pour fournir une rétroaction et d'autres, plus efficaces :

Situation	Méthode moins efficace	Méthode plus efficace
Un membre de l'équipe omet une partie importante d'une proposition. Cela vous surprend, car vous aviez discuté avec lui de l'importance de suivre un modèle établi pour élaborer les propositions.	Vous blâmez le membre de l'équipe pour l'erreur commise et présumez qu'il fait preuve de paresse ou d'une attitude oppositionnelle. « Refaites le rapport comme nous l'avions convenu. J'ai dit que nous devions inclure cette partie, un point c'est tout. »	Vous donnez au membre de l'équipe le bénéfice du doute et ne lui prêtez pas d'intentions négatives. « Nous souhaitons que toutes les propositions soient élaborées à partir de ce modèle. J'ai remarqué qu'il vous arrivait de préparer les propositions selon un autre modèle. Y a-t-il une raison qui explique cela? »
Vous demandez à un membre de l'équipe de cesser de faire des commentaires non pertinents pendant les réunions.	Vous montrez votre frustration et dites à ce membre de l'équipe de cesser de se comporter ainsi, mais vous ne lui fournissez aucune raison. Vous ne lui offrez pas non plus la possibilité de comprendre ce qu'il ne fait pas correctement. « Pourriez-vous ne pas poser ce type de questions pendant les réunions? C'est vraiment agaçant. »	Soyez précis à l'égard de la situation, indiquez les conséquences et expliquez pourquoi il s'agit d'un problème. « J'ai besoin que nos réunions respectent l'ordre du jour et soient productives. Lorsque vous faites un commentaire de ce genre pendant les réunions, cela peut mener à des conversations improductives, ce que nous cherchons à éviter puisque nous n'avons qu'une heure pour tenir nos réunions. »
Vous critiquez le travail écrit d'un membre de l'équipe.	Votre rétroaction est vague. Vous présumez que le membre de l'équipe peut deviner ce que vous avez en tête. « Ce n'est pas vraiment ce que je voulais. Modifiez ce document s'il vous plaît. »	La rétroaction doit décrire clairement les résultats désirés. « J'aimerais que vous insistiez sur x et y et que vous supprimiez z, puisque ce n'est pas le point de mire de ce rapport. »
Un membre de votre équipe a mal compris les tâches qu'il devait accomplir pour sa partie du projet et a fait autre chose.	Vos critiques sont sévères et manquent de considération. « À quoi avez-vous pensé lorsque vous avez opté pour cette méthode de travail? Je croyais que vous aviez un peu plus de bon sens! »	Montrez-vous plus compréhensif envers le membre de l'équipe. « Je comprends pourquoi vous avez pensé que cette méthode s'appliquait à ce problème, mais en fait... »

Notes :

Fournir de la rétroaction

Situation	Méthode moins efficace	Méthode plus efficace
Un membre de l'équipe occupe son poste depuis trois mois et vous avez remarqué qu'il a de la difficulté à accomplir certaines tâches. Vous aimeriez que cette personne améliore son rendement.	Vous aimeriez lui dire à quel point vous le trouvez incompetent et vous le critiquez aussitôt que vous le voyez. <i>« Vous savez, vous êtes ici depuis trois mois. Vous devriez maintenant être capable de faire x, y et z. »</i>	Planifiez une rencontre. Discutez avec le membre de l'équipe en privé pour lui démontrer votre respect. Présentez la rétroaction comme une occasion de croissance. <i>« À titre de chef d'équipe, je dois aider tous les membres du personnel sous ma responsabilité à respecter les normes de rendement, qui sont x, y et z. J'ai remarqué que vous faites un très bon travail en ce qui concerne x, et je vous invite à continuer sur cette voie. Pour ce qui est de y, il y aurait possibilité d'améliorer... »</i>
Un membre de l'équipe arrive souvent en retard. Alors qu'au début vous lui donniez le bénéfice du doute, vous commencez à ressentir de la frustration et cette situation vous préoccupe. Vous commencez à croire qu'il est simplement irresponsable.	Vous critiquez les traits de caractère de la personne <i>« Comme vous avez deux enfants, j'aurais pensé que vous agiriez de façon plus responsable afin de leur montrer l'exemple. »</i>	Soulevez le comportement en question et fournissez des précisions. <i>« J'ai remarqué que vous arrivez en retard environ trois fois par semaine. Je sais que vous restez plus tard pour compenser, mais le problème est que nous avons besoin de vous pour ouvrir le comptoir. »</i>

La rétroaction constructive est beaucoup plus positive pour la personne qui la reçoit. Ce type de rétroaction aide généralement les membres de l'équipe à accepter des commentaires. Lorsque les commentaires sont exprimés sur un ton négatif et s'apparentent à des réprimandes plutôt qu'à des conseils, les membres de l'équipe peuvent avoir l'impression qu'on leur manque de respect et être moins enclins à modifier leur comportement. Adopter une approche constructive à l'égard des membres de l'équipe et demander à ceux-ci d'en faire autant entre eux peut vous aider à établir des relations professionnelles fondées sur le respect mutuel.

Notes :



Former des équipes plus fortes

Chapitre 5

Activités de consolidation d'équipe

En tant que chefs d'équipe, nous sommes aussi forts que les équipes que nous formons, et garder une équipe efficace demande des efforts continus. Le but de ces activités est d'aider à renforcer la résilience d'une équipe au fil du temps. Les activités ont été élaborées par des experts dans les domaines liés aux traumatismes, à la résilience et à l'intelligence émotionnelle. Incluez les activités pendant des réunions d'équipe déjà prévues à l'agenda plutôt que de fixer des réunions distinctes chaque fois que vous voulez en faire une.

Chaque activité devrait durer 30 minutes ou moins pour une équipe d'environ 12 personnes.

Utilisez ces activités pour aider à améliorer l'efficacité de votre équipe, augmenter la conscience de soi, favoriser la courtoisie et le respect ou développer l'intelligence émotionnelle ou la pratique de la pleine conscience. Elles peuvent aider les membres de l'équipe à répondre plus efficacement à la pression ou aux facteurs de stress en milieu de travail, à résoudre des problèmes liés au travail et à se soutenir durant des périodes difficiles. Choisissez des activités avec lesquelles vous êtes à l'aise à titre de chef d'équipe et que vous croyez seront utiles pour votre équipe dans les domaines suivants :

- Efficacité de l'équipe
- Courtoisie et respect
- Conscience de soi
- Intelligence émotionnelle
- Pleine conscience

Si vous souhaitez améliorer votre capacité à animer des discussions, nous vous recommandons de passer en revue le document Animer les discussions d'équipe à l'annexe B.

Des activités supplémentaires se trouvent à l'adresse www.strategiesdesantementale.com.

Chapitre 6

Effacité de l'équipe

La capacité de partager et d'apprendre des expériences des autres est une façon efficace pour améliorer l'efficacité de l'équipe ainsi que le rendement individuel.

Les activités suivantes fournissent des stratégies et des occasions pour échanger de l'information qui sera utile à toute l'équipe :

Caucus d'équipe

Augmenter l'efficacité de l'équipe et développer la résilience de l'équipe en célébrant les victoires de chaque membre et en offrant du soutien en cas de problèmes.

Travail répondant aux attentes au lieu d'un travail parfait

Déterminer des attentes partagées et raisonnables en termes de qualité du travail.

Rencontre pour discuter des erreurs

Développer un sentiment d'ouverture et de confiance dans l'équipe.

Identifier et surmonter les obstacles

Aider les membres de l'équipe à trouver les solutions et les stratégies auxquelles avoir recours pour surmonter les obstacles perçus comme étant une entrave à l'atteinte de leurs objectifs.

Identifier les risques en milieu de travail

Solliciter la participation de l'équipe dans le but d'examiner les situations stressantes au travail qui se sont produites dans le passé et ce qu'ils ont appris de celles-ci, afin d'élaborer des stratégies pour l'avenir.

Tirer parti des événements passés

Tirer parti des expériences antérieures afin de se sensibiliser aux stratégies d'adaptation pouvant être utilisées sur le plan personnel.

Tirer parti des événements passés

Demander aux membres de l'équipe de réfléchir sur la manière dont ils ont fait face à une déception professionnelle et comment ils l'ont surmontée.



De nombreuses études révèlent que les membres d'une équipe sont plus créatifs et qu'ils sont capables d'atteindre un rendement supérieur au travail lorsqu'ils évoluent dans un environnement professionnel sain sur le plan psychosocial. Une méta-analyse combinant 57 études dans ce domaine confirme qu'une relation de qualité entre un membre de l'équipe et son superviseur, un sentiment d'autonomisation ainsi qu'une culture et un leadership positifs contribuent à un bon rendement au travail.

(LOWE, G. « The Wellness Dividend: How Employers Can Improve Employee Health and Productivity », The Graham Lowe Group, 2014. [<http://creatinghealthyorganizations.ca/Documents/WellnessDividendReport-April2014.pdf>])

Caucus d'équipe

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe vise à augmenter l'efficacité au sein de l'équipe et peut aider à bâtir la capacité de résilience du groupe en soulignant les victoires et en donnant du soutien pour surmonter les obstacles.

Temps requis :

De 15 à 30 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Tableau-papier et marqueur (facultatif)

Directives :

Cette activité vous aidera à tenir des réunions d'équipe plus rapides et efficaces, car elle est plus fréquente que ces dernières, tout en étant plus courte et plus ciblée. Elle vise aussi à atteindre les objectifs suivants :

- Promouvoir une culture organisationnelle positive
- Détecter des problèmes potentiels plus rapidement
- Détecter et éliminer les risques pour la santé et la sécurité du personnel et des clients
- Responsabiliser le personnel
- Augmenter l'engagement du personnel
- Améliorer l'efficacité de l'équipe en période de crise
- Promouvoir une communication plus efficace
- Assurer un triage automatique des priorités quotidiennes de l'équipe.

Le groupe devrait se composer de personnes qui travaillent dans la même équipe ou qui dépendent de l'un l'autre. Séparez les groupes qui se composent de plus de 20 membres en équipes de 10 membres ou moins. Organisez des caucus quotidiens ou hebdomadaires avec chacune des équipes pour discuter de leurs réussites ou de leurs problèmes.

Idéalement, les participants devraient rester debout lors de ces réunions. Le caucus devrait avoir lieu au début de la journée ou du quart du travail. Dans les entreprises qui fonctionnent 24 heures par jour, nous vous recommandons de tenir le caucus dans la période de transition entre deux quarts de travail et d'inviter les membres des deux équipes à communiquer leurs réussites.

Il n'est pas nécessaire de tenir un compte-rendu officiel pour ces caucus, mais le coordonnateur du caucus pourrait choisir d'utiliser un tableau-papier pour noter les points importants. Si les membres hésitent à participer brisez la glace en amorçant la discussion.

Formulation suggérée :

J'aimerais que tout le monde se lève, dans la mesure du possible. Nous ferons le tour du groupe et chacun devra donner un exemple d'une réussite qui s'est produite depuis notre dernier caucus. Ensuite, vous devrez expliquer la relation entre cette réussite et ce qui fonctionne bien dans vos tâches (en matière de technologie, de flexibilité, d'aide à vos collègues, de nouvelles stratégies, etc.). Finalement, nous demanderons si quelqu'un a besoin d'aide pour résoudre un problème particulier.

Donc, premièrement :

1. Donnez l'exemple d'un bon coup qui s'est produit depuis notre dernière réunion. Quelle réussite personnelle pouvons-nous célébrer ensemble?

Ensuite :

2. Quelles sont vos tâches qui se déroulent bien actuellement?

(suite à la page suivante)

Résultat satisfaisant vs résultat parfait

Objectif de la formation :

Cette activité d'équipe vise à établir des attentes partagées et raisonnables en matière de qualité du travail.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Directives :

Lancez une discussion à propos des différences entre un « résultat satisfaisant » et un « résultat parfait ». Nous vous suggérons d'utiliser un véritable projet ou processus de l'entreprise pour illustrer vos propos.

Lors de la discussion, reconnaissez que la personnalité de chacun aura une influence sur leur perception de la situation. Certains viseront la perfection en tout temps, même si cela occasionne des retards, tandis que d'autres préféreront une approche axée sur la rapidité et la quantité. Ces deux approches sont pertinentes et utiles lorsqu'on trouve un juste équilibre entre celles-ci. Toutefois, lorsque ces deux types de personnalité travaillent ensemble et qu'elles ont des attentes inflexibles ou trop élevées, elles peuvent ressentir du stress en raison de leurs valeurs et de leurs styles différents.

Vous pourriez aussi demander à quelqu'un de noter les points importants de la discussion pour référence ultérieure. Menez la conversation selon les étapes indiquées ci-après.

Formulation suggérée :

Même si nous déclarons régulièrement que nous visons l'excellence, il est important de savoir que parfois un résultat « satisfaisant » suffit amplement. En effet, personne ne peut livrer un travail parfait à tout coup, et tenter de le faire peut même mener à des problèmes majeurs : échéances non respectées, camouflage des erreurs et stress indu sur l'équipe au complet.

Aujourd'hui, nous examinerons le [projet ou processus choisi] afin d'établir les moments où un résultat satisfaisant est acceptable et où la qualité passe avant tout. Évidemment, personne ne percevra la situation de la même façon. Ce qui importe, c'est d'arriver à un consensus collectif pour éviter le stress et les conflits entre les membres de notre équipe.

1. Commençons par définir les étapes importantes du projet ou processus en question.
2. Déterminons ensuite si la qualité ou la minutie est importante pour chacune de ces étapes. Expliquez ce qui motive cette décision.
3. Déterminons par après les étapes où un résultat satisfaisant suffit, ainsi que les méthodes que nous pouvons utiliser pour nous assurer d'atteindre ce seuil minimum de qualité.
4. Quels sont les autres facteurs de stress associés à ce travail?
5. Y a-t-il d'autres mesures à prendre pour réduire notre stress sans compromettre notre rendement?

Nous avons maintenant établi les étapes où la qualité prime et celles où nous devons seulement atteindre un seuil minimum.

Il est important de réaliser que ceux qui recherchent la perfection en tout temps subissent une pression importante et ressentent du stress lorsqu'ils travaillent avec des collègues qui ne partagent pas les mêmes valeurs. La recherche constante de la perfection peut entraîner du stress qui n'est tout simplement pas justifié.

D'autre part, ceux qui se sentent jugés ou ralentis par des attentes déraisonnables de résultat parfait pourront aussi se sentir stressés ou dépassés.

Travailler fort est rarement le problème, mais travailler sous forte pression peut être stressant. Il est donc important de définir ce qui est raisonnable et attendu afin d'alléger notre charge de travail, de gérer notre stress et d'améliorer notre rendement.

Directives :

Après la réunion, distribuez les points saillants de votre conversation aux membres du groupe.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : Mary Ann Baynton, Mary Ann Baynton & Associates Consulting.

Identifier et surmonter les obstacles

Objectif de la formation :

Cette activité aide les membres de l'équipe à trouver les solutions et les stratégies auxquelles avoir recours pour surmonter les obstacles perçus comme étant une entrave à l'atteinte de leurs objectifs.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel :

Tableau-papier et marqueurs

Directives :

Choisissez un objectif existant ou auquel votre équipe peut s'identifier : gestion de projet ou du temps, atteinte de quotas, facilitation de réunions d'équipe sur une base régulière, amélioration de la communication, planification d'événements sociaux, réduction du stress ou des conflits, etc. Il peut être intéressant de choisir le sujet à l'avance et de faire savoir à l'équipe ce dont il sera question pendant la rencontre.

Lorsque vous aurez choisi votre but ou votre objectif, consignez-le ci-dessous dans la rubrique Formulation suggérée.

Présentez la série de questions suivantes, une à la fois, afin d'explorer le processus et d'atteindre le résultat souhaité. Rappelez le but de la rencontre et invitez les participants à discuter de chaque question.

Faites-leur savoir qu'il ne s'agit pas d'une réunion officielle, mais bien d'une activité de consolidation d'équipe visant à favoriser le développement des capacités de résolution de problème et des aptitudes de communication au sein de l'équipe, et qu'ils peuvent donc se détendre et profiter de l'expérience d'apprentissage.

Formulation suggérée :

Notre objectif aujourd'hui est d'explorer, en équipe, une méthode de résolution de problèmes.

- Le but ou l'objectif sur lequel j'aimerais que nous nous concentrons est le suivant :

Demandez au groupe d'exposer de manière positive et précisément les résultats souhaités.

- Comment saurons-nous que nous aurons atteint les résultats escomptés? Que constaterons-nous, qu'entendrons-nous, que ressentirons-nous?
- Comment un observateur extérieur serait-il en mesure de dire que nous avons atteint les résultats que nous espérons? (Que verrait-il ou qu'entendrait-il?)
- Quels effets auront ces résultats sur notre équipe?
- Qu'est-ce qui nous empêche de les atteindre à l'heure actuelle? (*Suivi d'un « Quoi d'autre? » jusqu'à ce que l'équipe ne puisse plus aller plus loin.*)
- Que sommes-nous prêts à faire pour atteindre les résultats souhaités?
- Que sommes-nous prêts à cesser de faire pour atteindre les résultats souhaités?
- Y a-t-il des façons de faire qui nous empêchent d'atteindre les résultats souhaités?

Concluez en demandant à l'équipe si les discussions l'ont aidée à explorer ou à améliorer la capacité d'atteindre le but ou l'objectif fixé, et si elle pourrait appliquer ce procédé à la réalisation d'autres buts ou objectifs au travail.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : *Deri Latimer, Positivity Speaking.*

Notes :

Identifier les risques en milieu de travail

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe sollicite la participation du groupe dans le but d'examiner les situations stressantes qui se sont produites dans le passé afin d'élaborer des stratégies pour mieux les affronter à l'avenir.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Directives :

Dans une discussion en équipe, demandez aux participants :

1. De penser à une situation stressante en milieu de travail à laquelle ils ont déjà eu à faire face;
2. D'évaluer le niveau de prévisibilité de la situation passée (dans quelle mesure s'attendaient-ils à ce qu'elle se produise de cette façon), de zéro à 10;
3. D'évaluer leur niveau de maîtrise de la situation alors qu'elle avait lieu, de zéro à 10.

Demandez aux membres de l'équipe de partager leurs réponses. Vous pouvez donner l'exemple et être le premier à le faire.

Après quelques échanges, demandez à quelques membres de l'équipe s'ils acceptent de répondre à des questions sur la façon dont ils ont réagi. Notez certaines des idées qui sont exprimées.

Formulation suggérée :

- Quels bons gestes avez-vous posés dans cette situation?
- Comment avez-vous contribué à la résolution de cette situation?
- Quelles leçons en avez-vous tirées ou comment vous êtes-vous enrichi à la suite de cette situation?

Directives :

Une fois que les membres de l'équipe ont répondu, dites au groupe que la gestion des situations de stress en milieu de travail est plus difficile quand on ne peut pas anticiper l'événement ou lorsqu'on manque de contrôle sur le résultat.

Demandez si un des participants veut partager une stratégie qu'il utilisera à la suite de la discussion. S'il n'y a pas de réponse immédiate, partagez quelques-unes des idées que vous avez notées en réponse aux questions précédentes. Après discussion, présentez la brève récapitulation ci-dessous.

Formulation suggérée :

En examinant ce qui se passe dans les situations stressantes, et compte tenu de la façon de se préparer aux situations futures, nous pouvons bâtir notre résilience personnelle et nos approches stratégiques à la résolution de problèmes.

Merci pour vos idées. Espérons que nous avons tous de nouvelles stratégies auxquelles faire appel pour aider à réduire le stress causé par des situations sur lesquelles nous avons eu l'impression, dans le passé, de ne pas avoir de contrôle.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : D^{re} Joti Samra, psychologue agréée.

Notes :

Tirer parti des événements passés

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe présente des stratégies d'adaptation pouvant être utilisées sur le plan personnel.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Document ou courriel avec liste de questions (à distribuer avant la rencontre).

Directives :

En prévision de la rencontre, envoyez un courriel ou une note de service demandant aux membres de l'équipe de trouver un agent de stress auquel ils ont dû faire face dans le passé et de réfléchir aux questions de la liste (voir ci-dessous).

Au début de la rencontre, contribuez à mettre à l'aise le groupe en faisant savoir à tous qu'ils sont invités à communiquer uniquement que ce qu'ils se sentent à l'aise de partager relativement à ce défi.

Soyez le premier à partager votre exemple et à donner des réponses. Vous pouvez ensuite demander à des volontaires de partager les leurs. Il sera peut-être plus efficace de passer au travers la liste de questions avec chaque personne plutôt que d'y aller d'une personne à l'autre. Demandez à tout le monde de participer et donnez l'occasion au plus grand nombre de personnes possible de communiquer un exemple dans les délais prévus.

Pendant que les participants s'expriment, profitez de l'occasion pour les inciter à examiner les stratégies d'adaptation qu'ils ont utilisées.

Formulation suggérée :

La plupart d'entre nous devront faire face à un ensemble d'agents de stress liés au travail. Cela fait inévitablement partie de notre vie professionnelle. Nous pouvons probablement faire face aux agents de stress plus efficacement si nous disposons des bons soutiens personnels ou sociaux. En prévision de la rencontre, je vous ai demandé de trouver un agent de stress auquel vous avez dû faire face dans le passé. Je vais partager mon exemple, puis chacun d'entre vous pourra faire de même. Les questions étaient les suivantes :

- Qu'est-ce qui vous a aidé à traiter les différents aspects de la situation stressante?
- Quelles stratégies d'adaptation personnelle avez-vous utilisées? (Faire une promenade, parler à quelqu'un, respirer profondément, etc.)
- À quels soutiens avez-vous fait appel (personnels et au travail)? (PAE, collègue, etc.)
- Y a-t-il d'autres soutiens disponibles que vous auriez pu ou dû utiliser ou auxquels vous auriez pu ou dû avoir accès?
- Comment pouvez-vous utiliser cette information pour vous aider ou pour en aider d'autres face à une situation stressante à l'avenir?

La capacité d'identifier et d'évaluer ce qui a aidé la situation dans le passé peut nous rendre plus efficaces dans la gestion des facteurs de stress futurs. La discussion d'aujourd'hui peut nous conscientiser davantage sur les différentes stratégies utilisées par les autres et pouvant nous permettre de faire face aux agents de stress.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : D^{re} Joti Samra, psychologue agréée.

Faire face à la déception

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe enseignera aux participants des méthodes pour surmonter une déception.

Temps requis :

De 15 à 30 minutes, selon la taille du groupe.

Directives :

Présentez l'activité selon les directives ci-après et demandez ensuite aux membres de l'équipe de la faire. Remarque : Une période de trois ans est généralement suffisante pour prendre du recul après un échec. Dans le cadre de cette activité, il sera plus difficile d'être objectif pour un incident plus récent. **Si l'un des participants a récemment été écarté d'une promotion, utilisez un autre exemple que celui présenté ci-dessous** lors de votre présentation, telle que la fermeture d'un bureau ou d'une division.

Suggérez aux participants d'inscrire quelques détails sur l'incident décevant afin de bien l'identifier. Si aucun exemple de défaite ne vient à l'esprit de certains participants, dites-leur qu'ils peuvent se reprendre plus tard. Une fois que tous les participants ont choisi un incident approprié, ils devront répondre à deux questions ci-dessous.

Formulation suggérée :

Supposez que vous travaillez fort depuis plusieurs années, peut-être même depuis le début de votre carrière au sein d'une entreprise. Vous occupez toujours le même poste et une occasion de promotion se présente. Vous avez l'impression que c'est finalement ce que vous attendiez pour aller de l'avant. Vos collègues sont même convaincus que vous êtes la personne toute désignée pour ce poste et ils vous soutiennent. Toutefois, l'entreprise décide d'embaucher quelqu'un d'autre.

Il est normal de ressentir une profonde déception après un tel incident.

J'aimerais que vous choisissiez un exemple d'échec professionnel ou de déception professionnelle que vous avez vécue il y a au moins trois ans. Cela pourrait être un incident qui s'est déroulé dans un emploi précédent ou dans votre poste actuel. Il pourrait s'agir d'une occasion manquée ou refusée, d'un projet qui a échoué ou d'une initiative qui a été retirée du calendrier pour des motifs quelconques.

Prenez quelques minutes pour inscrire vos réponses aux deux questions suivantes. Nous les partagerons ensuite avec le groupe.

1. Quelles occasions intéressantes se sont présentées après l'incident?
2. Quelles sont les leçons que vous avez tirées de cet incident?

Donnez votre réponse, puis demandez qui veut poursuivre. Une fois que tous les participants qui voulaient se prononcer l'ont fait, passez à la conclusion.

Formulation suggérée :

Souvent, ce qui semble être un échec sur le coup s'avère être une occasion de croissance. Ainsi, l'individu que j'ai utilisé dans mon exemple a décidé de postuler ailleurs après avoir été écarté par ses supérieurs, et s'est retrouvé dans un poste très intéressant au sein d'une entreprise en pleine croissance. En rétrospective, il a pris conscience que s'il avait été promu au sein de l'entreprise pour laquelle il travaillait, il n'aurait pas évolué professionnellement et aurait manqué une occasion incroyable.

Évidemment, même si l'on comprend que chaque défaite est une occasion de croissance, cela ne nous empêche pas de ressentir une frustration sur le coup. Mais au moins, ce ressentiment ne dure pas très longtemps et nous pouvons plus rapidement tourner la page.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : Mary Ann Baynton, Mary Ann Baynton & Associates Consulting.

Des activités supplémentaires se trouvent à l'adresse
www.strategiesdesantementale.com.

Chapitre 7

Courtoisie et respect

Lorsque les participants de régime ne se sentent pas à l'aise de s'exprimer ou ne savent pas comment le faire de manière respectueuse, cela peut créer des niveaux de stress et de dysfonctionnement élevés au sein de l'équipe.

Les activités de la présente section permettent d'améliorer la courtoisie et le respect entre les membres de l'équipe :

Reconnaître des activités bien précises

Aider l'équipe à développer les compétences pour reconnaître le travail des autres et répondre d'une manière empreinte de soutien.

Faire du bénévolat de groupe

Renforcer la résilience de l'équipe par l'entremise d'un sentiment partagé que le groupe a pu faire bouger les choses.

Interpréter sans porter de jugement

Demander aux membres de l'équipe d'interpréter des situations et des comportements en milieu de travail de façon plus constructive.

Reconnaître vos forces

Inviter les membres à reconnaître les points forts que les autres apportent à l'équipe.

Reconnaître ses réalisations

Fournir une occasion aux membres de l'équipe de partager des réalisations positives dont vous ou les autres personnes pourriez ne pas avoir été informés.



L'engagement par tous les niveaux de direction à favoriser une culture de respect et à soutenir des programmes de promotion de la santé au travail constituait un facteur de motivation pour les employés à participer aux programmes et à adopter des comportements respectueux. Lorsqu'il y a un manque de soutien de la part de la direction ou lorsque les niveaux de direction démontrent différents types d'engagement envers les programmes de promotion de la santé au travail, les employés sont moins motivés à y participer.

DICKSON-SWIFT, V., FOX, C., MARSHALL, K., WELCH, N., WILLS, J., 2014. What really improves employee health and wellbeing – Findings from regional Australian workplaces.

Reconnaître des activités bien précises

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe vise à améliorer la façon dont nous reconnaissons les autres et comment nous interagissons avec eux.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Une copie imprimée des trois degrés de reconnaissance ou un tableau-papier pour les afficher.

Directives :

Avant la séance, créez un résumé des trois degrés de reconnaissance (voir ci-après) que vous pourrez distribuer, ou encore inscrivez-le sur un tableau ou tableau-papier de la salle de conférence.

Voici les trois degrés de reconnaissance :

1. **Reconnaissance** – Un bref hochement de la tête ou un compliment relativement réservé, tel que « Bon travail ».
2. **Reconnaissance active** – Ajout d'éléments plus expressifs et dynamiques à un geste de reconnaissance de base : regarder dans les yeux du récipiendaire lors du compliment, inclure des expressions telles que « Bravo! » ou « Super! ».
3. **Reconnaissance active et précise** – Geste descriptif, significatif et ciblé qui comprend des détails particuliers à propos de la personne complimentée ou de ses actions. Il décrit aussi les bienfaits découlant de cette situation et amorce une conversation avec la personne responsable à propos de son rôle : « Félicitations pour la promotion! Tu as su saisir l'occasion lorsqu'elle s'est présentée. Bravo! Comment as-tu vécu cette expérience? ».

Formulation suggérée :

Si un membre de votre équipe mentionne qu'une suggestion qu'il a formulée lors d'un récent projet a été particulièrement bien accueillie, on peut déduire qu'il accueillerait favorablement un compliment à son sujet. Dans une telle situation, un geste de reconnaissance actif et précis serait de féliciter cet individu et de lui demander des détails sur sa contribution en lui posant des questions ouvertes, et ce, tout en écoutant attentivement sa réponse. Durant cette conversation, vous devriez maintenir un contact visuel avec l'individu et réagir positivement à ses propos.

Prenons l'exemple d'une personne qui mené avec succès une collecte d'aliments pour une banque alimentaire de votre région. Prenez quelques minutes pour établir comment vous réagiriez selon les trois degrés de reconnaissance : reconnaissance, reconnaissance active et reconnaissance active et précise. Je choisirai ensuite des participants parmi le groupe qui nous relateront leurs réponses.

Voici quelques mots-clés que vous pourriez utiliser pour démontrer une reconnaissance active et précise :

- Enthousiasme
- Dynamisme
- Bien-être des collègues
- Collaboration
- Ouverture d'esprit
- Optimisme
- Intégrité
- Entraide

(suite à la page suivante)

Interpréter sans porter de jugement

Objectif de la formation :

Cette activité enseignera aux participants à interpréter des situations et des comportements en milieu de travail de façon constructive, sans porter de jugement.

Temps requis :

Environ 20 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Un tableau-papier et des marqueurs

Directives :

Avant l'activité, écrivez les phrases suivantes sur le tableau-papier, en laissant de l'espace au-dessus ou en dessous pour réécrire les phrases (s'il y a un membre de votre groupe qui porte un nom utilisé ci-après, veuillez le changer) :

- « *Tim est toujours en colère avec ses collègues, car il est imbécile.* »
- « *Nicole est toujours sur le point de pleurer, car elle a tellement le cœur tendre.* »
- « *Danielle souffre toujours d'anxiété lorsque les échéances sont serrées, car elle n'a pas les compétences nécessaires pour son poste.* »

Formulation suggérée :

Lorsque nous interagissons avec une personne en détresse émotionnelle, il est normal d'essayer de comprendre ce qui motive ses émotions et ses réactions négatives. Nous pouvons souvent déterminer avec assez de précision les causes et les facteurs des états émotifs positifs des autres personnes. Lorsque nous gérons des émotions négatives en milieu de travail, il faut faire attention à ne pas faire des interprétations simples et qui portent un jugement, comme les énoncés suivants :

- « *Tim est toujours en colère avec ses collègues, car il est imbécile.* »
- « *Nicole est toujours sur le point de pleurer, car elle a tellement le cœur tendre.* »
- « *Danielle souffre toujours d'anxiété lorsque les échéances sont serrées, car elle n'a pas les compétences nécessaires pour son poste.* »

Les interprétations qui portent un jugement sont souvent inexactes, et presque toujours inutiles. Prendre le temps de chercher à comprendre les employés, leurs comportements et leurs réactions aux situations sans porter de jugement est essentiel pour leur offrir du soutien de manière efficace.

Directives :

1. *Reportez-vous aux trois phrases écrites sur le tableau-papier :*
 - a. *Tim est toujours en colère avec ses collègues, car il est imbécile.*
 - b. *Nicole est toujours sur le point de pleurer, car elle a tellement le cœur tendre.*
 - c. *Danielle souffre toujours d'anxiété lorsque les échéances sont serrées, car elle n'a pas les compétences nécessaires pour son poste.*
2. *Demandez aux membres de l'équipe de discuter des raisons pour lesquelles ces phrases contiennent un jugement.*
3. *Demandez-leur de penser à des façons de reformuler leurs phrases afin qu'elles soient objectives ou factuelles et exemptes de jugement. Inscrivez certaines des suggestions préférées du groupe sur le tableau-papier dans l'espace que vous avez prévue à cet effet.*

Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et encouragez les membres de l'équipe à passer la journée suivante à remarquer les jugements et les hypothèses effectués au travail. Demandez aux membres de l'équipe de distinguer leurs opinions objectives ou factuelles par rapport aux suppositions ou aux jugements. Les membres de l'équipe doivent transformer leurs pensées qui portent un jugement en descriptions objectives.

Formulation suggérée :

Au cours de votre journée, prenez connaissance de vos pensées, de vos hypothèses et de vos jugements en ce qui a trait aux autres personnes. Ayez conscience du nombre de ces pensées qui sont objectives ou factuelles (p. ex. « Tim parle à son collègue d'une voix forte. ») comparativement au nombre de celles qui sont fondées sur des hypothèses ou des jugements subjectifs ou sans fondement (p. ex. « Tim fait l'imbécile. »).

Reconnaître vos forces

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe aide les participants à réfléchir aux forces des autres membres à l'équipe et à s'exprimer à leur sujet.

Temps requis :

Environ 15 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Une feuille de papier pour chaque participant.

Directives :

Avertissez les membres de l'équipe que vous organiserez une activité de renforcement de l'esprit d'équipe au cours de laquelle ils communiqueront en une phrase ou moins ce qu'ils estiment chez leurs collègues. (N'utilisez pas cette activité dans une équipe dysfonctionnelle. Elle sera plus utile dans une équipe qui collabore déjà à un bon niveau et qui désire s'améliorer.)

1. *Lors de la réunion, distribuez les feuilles de papier aux participants.*
2. *Dites-leur d'écrire leur nom au centre de leur feuille.*
3. *Puis, ils doivent la remettre à leur voisin de gauche.*
4. *Lorsqu'ils reçoivent la feuille de leur voisin, ils doivent inscrire une qualité professionnelle ou un talent professionnel de cette personne; au moins un mot, mais pas plus d'une phrase.
Ces remarques doivent demeurer anonymes.*
5. *Faites circuler les feuilles jusqu'à ce que tous les participants reçoivent celle avec leur nom.*
6. *Demandez-leur d'ajouter une qualité ou un talent qu'ils apprécient en tant que membre de leur équipe.*
7. *Finalement, invitez chacun des participants à partager l'une des qualités inscrites sur leur feuille.*

Si certains participants préfèrent ne rien dire, passez au prochain participant.

Cette activité vise à améliorer la capacité de chacun des participants de reconnaître les qualités de leurs collègues, et aussi d'identifier leurs propres qualités qui sont appréciées des autres. Il s'agit d'une expérience très motivante.

Avant de conclure la séance, suggérez aux membres du groupe de conserver leur feuille et recommandez-leur de continuer périodiquement de dresser une liste des qualités qu'ils apprécient chez leurs collègues puisque vous pourriez répéter l'activité dans quelques mois.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : *Mary Ann Baynton, Mary Ann Baynton & Associates Consulting.*

Notes :

Reconnaître ses réalisations

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe vise à reconnaître certaines réussites qui pourraient avoir été ignorées.

Temps requis :

De 15 à 20 minutes, selon la taille du groupe.

Directives :

Les chefs d'équipe sont généralement trop occupés pour remarquer les « réussites quotidiennes » des membres de leur équipe. Vous pouvez rectifier cette situation en demandant à ces derniers de noter ces « petits triomphes » afin de les partager avec l'équipe lors de votre prochaine réunion. Si vous le préférez, vous pourriez plutôt leur demander de faire l'exercice par eux-mêmes chaque jour ou chaque semaine et de vous les présenter lors de leur prochaine réunion individuelle avec vous ou lors de l'évaluation de leur rendement.

Formulation suggérée :

Prenez un moment et notez une réalisation positive que vous avez accomplie au travail au cours de la dernière semaine environ. Elle peut être mineure ou majeure. Soyez imaginatif et essayez de trouver quelque chose dont vous être particulièrement fier. Cependant, ayez à l'esprit que certaines semaines, une « bonne chose » pourrait se borner à participer activement à une réunion d'équipe ou à faire un effort pour arriver à l'heure au bureau. Voici d'autres exemples de réalisations : aider un collègue, faire le ménage de son bureau, ou encore effectuer une tâche particulière.

Lorsque vous aurez terminé, nous solliciterons des volontaires qui voudront partager leurs réussites.

Directives :

Il est important pour les gestionnaires de souligner toutes les réalisations de manière positive et précise dans le but d'encourager la réussite continue des membres de leur équipe. Si un employé est trop timide pour partager ses réussites avec le groupe, suggérez-lui de les noter pour que vous puissiez en discuter lors d'une réunion individuelle ou d'une rencontre d'évaluation du rendement. Entre-temps, l'exercice renforcera son estime de soi.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : Mary Ann Baynton, Mary Ann Baynton & Associates Consulting.

Des activités supplémentaires se trouvent à l'adresse

www.strategiesdesantementale.com.

Notes :

Chapitre 8

Conscience de soi

Plus nous apprenons à nous connaître, plus nous pourrions être tolérants et respectueux envers les autres. Lorsque nous sommes capables d'accepter nos défauts et nos forces, il est moins probable que nous demandions aux autres d'accomplir l'impossible. De plus, lorsque nous apprenons la façon dont les différentes valeurs et les divers points de vue peuvent contribuer au succès de toute l'équipe, nous apprenons à les apprécier.

Les activités suivantes peuvent aider les membres de l'équipe à améliorer la conscience de soi :

Comprendre votre style d'interaction

Demander aux membres de l'équipe de réfléchir à leurs styles d'interaction lorsqu'ils sont stressés pour aider à développer des comportements plus efficaces.

Recenser vos forces

Réfléchir à différents moyens de consolider vos forces.

Rapprocher l'intention et le comportement

Modifier son comportement pour mieux refléter ses intentions.

Rapprocher l'intention et le comportement

Modifier son comportement pour mieux refléter ses intentions.

Interpréter de façon exacte des commentaires négatifs

Interpréter la rétroaction de manière plus exacte en évitant les suppositions à propos des intentions.

Réagir au changement

Prendre conscience de la manière dont nous réagissons au changement.



... les superviseurs qui ont surestimé leurs propres comportements liés au rendement ont les taux relatifs à la courtoisie et à la sécurité psychologique les plus bas... toutefois, les superviseurs ayant sous-estimé leur rendement avaient les taux les plus élevés d'épuisement professionnel, ce qui démontre l'importance de la conscience de soi (s'évaluer correctement) en lien avec les résultats individuels et collectifs.

(HERNANDEZ, W., LUTHANEN, A., RAMSEL, D., OSATUKE, K., 2015. The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. ScienceDirect

(<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221305861520023X>)

Comprendre votre style d'interaction

Objectif de la formation :

Cette activité d'équipe aide les membres de l'équipe à réfléchir à leur style d'interaction lorsqu'ils sont stressés.

Temps requis :

Environ 25 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Lorsque les membres de l'équipe sont tenus de copier et de terminer des questions, il peut être utile avant l'activité d'utiliser le tableau-papier pour écrire les éléments qui suivent :

Écrivez ces trois comportements sur le tableau-papier.

Comportement passif – ne pas défendre vos droits, ne pas exprimer vos idées/sentiments

Comportement agressif – exprimer vos idées/sentiments sans laisser les autres faire la même chose, obtenir ce que vous voulez au détriment des autres et de façon injuste

Comportement passif-agressif – transmettre un message hostile/inamical par l'intermédiaire de comportements non verbaux tels que rouler les yeux, effectuer des gestes ou ignorer les autres et formuler des réponses verbales délibérément frustrantes

Formulation suggérée :

Lorsque nous nous trouvons dans une situation stressante ou épuisante dans notre milieu de travail, nous pouvons parfois graviter vers certains styles d'interaction « par défaut » avec les autres. Même les personnes les plus calmes et les plus confiantes peuvent trouver que certaines situations ou circonstances peuvent les inciter à utiliser un style d'interaction inutile. Cela peut menacer l'efficacité d'une équipe, car dans des situations stressantes, il est particulièrement important que les membres de l'équipe utilisent pleinement leurs compétences de communication.

Directives :

- 1. Demandez aux membres de l'équipe de copier les trois différents comportements sur une feuille de papier.*
- 2. Demandez aux membres de l'équipe de réfléchir à leur style d'interaction « par défaut » lorsqu'ils sont dans des situations stressantes. Demandez aux membres de l'équipe d'énumérer et de décrire sur une feuille de papier les types de situations en milieu travail qui peuvent déclencher chacun des comportements en eux.*
- 3. Lorsque les membres de l'équipe ont fini d'écrire des situations pour chaque comportement, invitez-les à partager leurs réponses.*

Pour conclure, discutez en groupe de ce que les membres de l'équipe peuvent faire dans des situations stressantes pour communiquer de manière assertive.

Formulation suggérée :

Réfléchissez à ce que vous pouvez faire dans les situations stressantes pour vous rappeler activement de vous engager dans un style de communication assertif (un style vous permettant d'exprimer vos besoins de manière claire, ouverte, non défensive et respectueuse, et permettant également aux autres d'exprimer leurs besoins).

Recenser vos valeurs

Objectif de la formation :

Cette activité aide les membres de l'équipe à définir leurs valeurs essentielles afin de déterminer leurs objectifs et de mieux comprendre leurs comportements.

Temps requis :

Environ 40 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Document d'une page intitulé Recenser vos valeurs (qui se trouve à la page suivante), des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant la rencontre, imprimez une copie de la feuille de travail qui suit pour chaque membre de l'équipe.

Formulation suggérée :

Nos valeurs influencent tous les aspects de notre vie et les nombreux rôles que nous jouons (p. ex., ami, partenaire, parent, employés, gestionnaire). Les valeurs façonnent les buts qui sont importants pour nous, nos comportements, ainsi que la façon dont nous interagissons les uns avec les autres. Nos valeurs changent au fil de notre vie et elles peuvent même différer en fonction de nos rôles et de nos responsabilités. La priorité que nous accordons à différentes valeurs peut également varier au fil du temps.

Il peut être utile de déterminer les valeurs dans le milieu de travail qui sont actuellement importantes pour vous et de réfléchir à la façon dont elles sont liées à vos objectifs à titre de membre de l'équipe. Exprimer clairement vos valeurs clés peut vous aider à définir vos buts et à comprendre vos comportements. Cela peut également servir de cadre de référence précieux lors de ces moments inévitables où vous commencez à vous éloigner des valeurs qui vous sont chères.

Directives :

1. *Demandez aux membres de l'équipe de se reporter à la feuille de travail que vous leur avez remise.*
2. *Demandez aux membres de l'équipe de lire les valeurs et d'encercler celles qui sont les plus importantes pour eux actuellement.*
3. *Dans la deuxième colonne, demandez-leur de préciser pourquoi la valeur est importante pour eux dans l'exercice de leurs fonctions au travail (ils doivent être précis).*
4. *Une fois que les membres de l'équipe ont rempli leur feuille de travail, proposez qu'une discussion et qu'une réflexion aient lieu à l'égard de ces valeurs.*
5. *Demandez aux membres de l'équipe de mettre un astérisque (*) à côté des valeurs qu'ils aimeraient développer ou renforcer davantage.*
6. *Demandez aux membres de l'équipe de réfléchir à des façons précises qui leur permettront de développer ces différentes valeurs et d'en énumérer trois à cinq.*
7. *Invitez les membres de l'équipe à partager leurs plans et à en discuter.*

Pour conclure, demandez aux membres de l'équipe de s'engager activement à améliorer les valeurs choisies. Demandez-leur d'indiquer le délai dans lequel ils prévoient accomplir leur tâche. À la fin du délai fixé, ils devraient réfléchir sur leur engagement à améliorer leurs valeurs et sur toute étape qu'ils souhaiteraient entreprendre à l'avenir.

(suite à la page suivante)

Recenser vos valeurs

Lisez les valeurs suivantes et encerclez celles qui sont les plus importantes pour vous actuellement. Pour chacune des valeurs que vous encerclez, précisez pourquoi elle est importante pour vous dans l'exercice de vos fonctions actuelles.

Valeur	Je valorise ceci dans mon rôle parce que...
Acceptation	
Exactitude	
Réalisation	
Autorité	
Autonomie	
Bienveillance	
Défi	
Confort	
Engagement	
Compassion	
Contribution	
Coopération	
Courtoisie	
Créativité	
Fiabilité	
Sens du devoir	
Famille	
Flexibilité	
Pardon	
Amitié	
Amusement	
Authenticité	
Croissance	
Honnêteté	
Humour	
Indépendance	
Industrie	
Justice	
Connaissance	
Maîtrise	
Ouverture	
Ordre	
Puissance	
Intention	
Rationalité	
Responsabilité	
Sécurité	
Maîtrise de soi	
Stabilité	
Tolérance	

Recenser vos forces

Objectif de la formation :

Cette activité aide les membres de l'équipe à réfléchir sur les différents moyens de consolider leurs forces après les avoir identifiées.

Temps requis :

Environ 25 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

1. Avant la rencontre, copiez le tableau ci-dessous sur le tableau-papier.
2. Demandez aux membres de l'équipe de copier le tableau ci-dessous sur une feuille de papier :

Mes cinq forces les plus importantes à titre de membre de l'équipe	Façon dont mes forces améliorent mon rendement
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. Demandez aux membres de l'équipe d'énumérer dans la première colonne leurs cinq forces les plus importantes à titre de membres de l'équipe.
4. Dans la deuxième colonne, demandez-leur de décrire comment ces forces les aident à bien effectuer leur travail (ils doivent être précis).
5. Une fois que les membres de l'équipe auront rempli leur tableau, invitez-les à partager ce qu'ils ont écrit et à en discuter.
6. Après une brève discussion, demandez-leur de mettre un astérisque (*) à côté de la force qui selon eux les aide le plus dans leur travail et qu'ils aimeraient améliorer davantage.
7. Demandez aux membres de l'équipe de copier et de terminer les phrases suivantes en dessous de leur tableau :
 - a. J'aimerais améliorer...
 - b. C'est important parce que...
 - c. Améliorer cette force m'aidera dans mon travail de la façon suivante :
8. Demandez aux membres de l'équipe de réfléchir à des façons précises qui leur permettront d'améliorer cette force et d'énumérer trois choses qu'ils peuvent faire pour y arriver.
9. Demandez aux membres de l'équipe de copier et de terminer la phrase suivante :
Je saurai que j'ai réussi quand...
10. Invitez les membres de l'équipe à partager leurs plans et à en discuter.

Pour conclure, demandez aux membres de l'équipe de s'engager activement à améliorer les forces choisies. Demandez-leur d'indiquer le délai dans lequel ils prévoient accomplir leur tâche. À la fin du délai fixé, ils devraient réfléchir sur leur engagement à augmenter leurs forces et sur toute étape qu'ils souhaiteraient entreprendre à l'avenir.

Rapprocher l'intention et le comportement

Objectif de la formation :

Cette activité aide les membres de l'équipe à réfléchir sur comment leur comportement externe peut mieux refléter leur intention interne.

Temps requis :

Environ 25 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant la rencontre, copiez les phrases écrites en gras ci-dessous sur le tableau-papier.

Formulation suggérée :

La communication et l'interaction en milieu de travail sont complexes et exigeantes, et il faut déployer un niveau d'énergie considérable afin de maintenir une norme qui reflète nos objectifs. Il peut arriver que nous ayons les meilleures intentions, mais que notre comportement ne les reflète pas tout à fait.

Souvent, les membres de l'équipe ne sont pas d'accord avec la façon dont leurs collègues les décrivent. Ce désaccord peut résulter d'une divergence entre l'**intention interne** et le **comportement externe**. En d'autres termes, les pensées du membre de l'équipe ne correspondent pas à ses actions.

Directives :

1. Demandez aux membres de l'équipe de penser à des moments où ils n'ont pas été d'accord sur la façon dont les collègues les ont décrits. Demandez-leur d'écrire les mots ou les descriptions sur une feuille de papier.
2. Demandez aux membres de l'équipe de copier la phrase suivante sur une feuille de papier :
Lorsque les autres me trouvent _____, j'ai en fait l'intention de communiquer
3. Demandez aux membres de l'équipe de terminer la phrase ci-dessus avec chacune des descriptions et chacun des mots qu'ils ont énumérés précédemment.
4. Une fois que tous les membres de l'équipe auront fini, invitez-les à en discuter et à poursuivre la réflexion.
5. Dites aux membres de l'équipe d'établir un plan pour changer leur comportement externe afin de mieux refléter leurs réelles intentions. Demandez-leur de copier et de terminer la phrase suivante :
J'aurai pleine conscience de mon comportement externe en faisant ce qui suit :
6. Invitez les membres de l'équipe à en discuter et à poursuivre la réflexion.

Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et encouragez les membres de l'équipe à prendre le temps de réfléchir sur la façon dont ils peuvent à l'avenir changer leur comportement externe pour refléter leurs intentions.

Interpréter de façon exacte des commentaires négatifs

Objectif de la formation :

Cette activité aide les membres de l'équipe à savoir interpréter avec exactitude la rétroaction en se concentrant sur les intentions constructives et en mettant les remarques en perspective.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant la rencontre, copiez sur le tableau-papier le tableau que vous trouverez dans la section Directives.

Formulation suggérée :

Il est difficile pour la plupart d'entre nous de recevoir des commentaires négatifs de la part d'une personne (un gestionnaire, un employé, un conjoint, un ami), même dans les meilleurs moments. Cela est compréhensible lorsque nous reconnaissons que nous avons tous des besoins fondamentaux qui doivent être comblés pour être efficace dans les différents rôles que nous tenons et pour recevoir l'admiration et l'amour des autres. Néanmoins, la réception de commentaires négatifs est inévitable, surtout en milieu de travail, et elle est importante pour nous aider à améliorer notre rendement. À ce titre, nous pouvons tous en retirer des bénéfices en étant plus à l'écoute. Il est d'abord nécessaire d'interpréter les commentaires négatifs avec exactitude en se concentrant sur leur intention constructive et en mettant les remarques en perspective.

L'une des principales raisons pour lesquelles les commentaires négatifs sont souvent mal reçus est que nous avons tendance à formuler des hypothèses au sujet de ce que dit l'autre personne. Il peut être très utile de vous entraîner à vous concentrer *précisément* et *uniquement* sur les mots qui sont prononcés, sans faire d'hypothèses sur les messages cachés éventuels que votre interlocuteur pourrait essayer, d'après vous, de transmettre.

Par exemple, si votre chef d'équipe dit quelque chose du genre « *la qualité de votre dernier rapport était inférieure comparativement à ce que vous produisez en général* », il peut être tentant de l'interpréter ainsi : « *je ne réussis pas dans ce que je fais* », « *je la déçois* », ou « *je ne suis pas à la hauteur* ». Malheureusement, les hypothèses que nous formulons ont tendance à être exagérément négatives, voire catastrophiques, et fréquemment inexactes. Nous pouvons facilement accepter une remarque au sujet d'un rapport légèrement imparfait et la transformer en une remarque sur notre inefficacité générale.

Directives :

1. Demandez aux membres de l'équipe de copier et de remplir les titres indiqués dans le tableau ci-dessous. Vous pouvez ou non inclure à l'avance les exemples apparaissant en italique.

Commentaires négatifs que j'ai reçus (précisez)	De la part de qui (décrivez la situation)	Hypothèses que j'ai formulées	Une interprétation plus exacte pourrait être
<i>Les employés disent qu'ils n'ont pas de liens réels avec moi.</i>	<i>De la part du directeur régional pendant une rencontre individuelle.</i>	<i>Les employés ne m'aiment pas et le directeur régional pense que je ne me soucie pas d'eux.</i>	<i>Les employés m'aiment et se sentiraient encore plus appréciés si je prenais plus le temps de nouer des relations avec eux, et le directeur régional sait que j'ai de bonnes aptitudes en relations humaines et il veut s'assurer que je mets à profit.</i>

Réagir au changement

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe aide à prendre conscience de la manière dont nous réagissons au changement.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Directives :

*Avant la réunion, nous vous recommandons d'étudier un modèle de processus de changement afin de bien comprendre chacune des étapes d'un tel processus, par exemple la présentation SlideShare créée par William Bridges : *Managing Transition* (disponible en anglais seulement).*

Ne mentionnez pas aux participants le sujet de cette séance au préalable. Au début, une fois que tous les participants seront assis, demandez-leur de changer de siège. Ne les regardez pas directement et ne donnez aucune explication. Si on vous demande d'expliquer votre décision, dites-leur seulement qu'ils devraient être assis à un endroit différent de leur place initiale.

Une fois que tous les participants auront choisi un nouveau siège, demandez si des participants voudraient partager leurs réactions à l'expérience qu'ils viennent de vivre.

Formulation suggérée :

Je voudrais que vous réfléchissez à la manière dont vous avez vécu le fait d'avoir à changer de siège subitement. Il est normal de ressentir une frustration, de l'irritation ou du stress lorsque nous sommes obligés de composer avec un changement non prévu.

Je voudrais savoir comment chacun de vous a réagi lorsque je vous ai demandé de changer de siège. Qui veut commencer?

Directives :

Vous pourriez établir un lien entre les réflexions du groupe et le modèle du processus de changement de la présentation SlideShare de William Bridges.

Cette activité vise à présenter aux participants des approches qu'ils peuvent adopter pour gérer le changement dans leur travail. Quelques notions importantes à retenir :

- *Le changement est un processus complexe et laborieux. On peut rarement prévoir toutes ses conséquences.*
- *Un changement ne s'opère pas en un tournemain. Il faut faire preuve de patience avant d'arriver à un nouvel équilibre.*
- *Le changement est une source d'anxiété. Pour la réduire, il est important de parler de nos craintes et de nos inquiétudes avec notre entourage et de démontrer que nous les comprenons.*
- *On peut profiter des périodes de changement pour explorer de nouvelles possibilités et prendre certains risques, dans la mesure du raisonnable.*
- *Nous réagissons tous différemment au changement.*

Formulation suggérée :

Nous pouvons tirer deux conclusions de notre exercice : premièrement, il est important de bien préparer une équipe à un changement en lui fournissant le plus d'explications possible. Deuxièmement, nous pouvons prendre conscience du stress associé au changement que nous ressentons individuellement et agir pour y voir plus clair dans le but d'accroître notre sentiment de contrôle.

Collaborateur pour la mise au point de cette activité : *William Pallett, WJ Pallett & Associates.*

Chapitre 9

Intelligence émotionnelle

Les avantages de développer l'intelligence émotionnelle entre les membres d'une équipe de travail peuvent être significatifs; p. ex. avoir une meilleure capacité à s'adapter et à réagir aux facteurs de stress personnel et professionnel permet de rebondir plus facilement après un échec ou une épreuve.

Les activités du présent chapitre peuvent aider les membres de l'équipe à mieux comprendre la façon dont leurs émotions ont une incidence sur leur comportement et comment ils pourraient réagir aux émotions des autres :

Les émotions et leurs fonctions

Examiner ce qu'une réponse émotionnelle peut traduire.

Déclencheurs émotionnels

Comprendre les déclencheurs émotionnels et la façon dont ils peuvent avoir une incidence sur différentes situations.

La colère en tant que symptôme

Examiner des situations où la colère est en fait une « émotion secondaire » d'une « émotion fondamentale » sous-jacente.

Exprimer sa colère de manière appropriée

Exprimer sa colère de manière constructive pour minimiser à l'avenir les forces problématiques qui sont à son origine.

Faire face à l'inquiétude

Réduire son niveau d'inquiétude au sujet du travail et remplacer celle-ci par une approche de résolution de problèmes efficace.

Examiner le processus décisionnel empreint d'émotivité

Explorer les facteurs pouvant interférer avec la capacité de prendre des décisions optimales.



Encourager une atmosphère où il y a du soutien entre les collègues et développer des styles de leadership axés sur les relations devraient être des mesures incorporées dans les politiques sur la santé et la sécurité.

(BRONKHORST, B., TUMMERS, L., STEIJN, B., et VIJVERBERG, D. « Organizational Climate and Employee Mental Health Outcomes – A Systematic Review of Studies in Health Care Organizations », Health Care Management Review, 2014, vol. 40, n° 3, p. 254-271.)

Les émotions et leurs fonctions

Objectif de la formation :

Cette activité permet aux membres de l'équipe d'examiner les différentes réactions émotives et leurs fonctions.

Temps requis :

Environ 25 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant l'activité, écrivez les phrases suivantes sur le tableau-papier :

1. Les émotions **motivent** l'accomplissement d'actions qui sont essentielles à notre survie (p. ex. une réaction de fuite, de lutte ou d'inhibition de l'action).
2. Les émotions **communiquent** des messages aux personnes qui nous entourent, à savoir que nous faisons face à des facteurs de stress et que nous avons besoin de leur soutien.
3. Les émotions remplissent une fonction **d'autovalidation** (p. ex. elles nous disent que quelque chose d'important arrivera ou changera dans notre vie, et nous aident à gérer les facteurs de stress récurrents au fil du temps).

Formulation suggérée :

Les émotions (même celles que nous croyons désagréables ou celles qui semblent négatives) peuvent avoir différentes fonctions importantes. *Lisez à voix haute les phrases écrites sur le tableau-papier.*

Les gens peuvent trouver qu'ils sont moins efficaces au travail lorsqu'ils ignorent leurs émotions. Ils peuvent obtenir des renseignements importants en examinant ce qu'une réaction émotionnelle leur communique exactement. Un membre de l'équipe peut par exemple être surpris de constater qu'il exprime un sentiment de colère lorsqu'il est invité à un événement spécial. Après réflexion, il peut réaliser que son sentiment de colère lui dit qu'il s'engage trop et devrait reconsidérer son équilibre travail-vie personnelle, temporairement du moins.

Directives :

1. Demandez aux membres de l'équipe de penser à une situation où il a été utile pour eux d'exprimer de la **colère** au travail. Demandez aux membres de l'équipe de décrire la situation sur une feuille de papier et d'indiquer les fonctions que cette émotion a accomplies pour eux. Invitez-les ensuite à en discuter et à poursuivre la réflexion.
2. Demandez aux membres de l'équipe de penser à une situation où il a été utile pour eux de ne pas ressentir de **crainte** au travail. Demandez aux membres de l'équipe de décrire la situation sur une feuille de papier et d'indiquer les fonctions que cette émotion a accomplies pour eux. Invitez-les ensuite à en discuter et à poursuivre la réflexion.
3. Demandez aux membres de l'équipe de penser à une situation où il a été utile pour eux de ressentir de la **tristesse (ou peine)** au travail. Demandez aux membres de l'équipe de décrire la situation sur une feuille de papier et d'indiquer les fonctions que cette émotion a accomplies pour eux. Invitez-les ensuite à en discuter et à poursuivre la réflexion.

Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et encouragez les membres de l'équipe à prendre le temps de réfléchir sur comment les émotions, même celles qui sont négatives, peuvent accomplir une fonction.

Déclencheurs émotionnels

Objectif de la formation :

Cette activité aide les membres de l'équipe à comprendre leurs propres déclencheurs émotionnels afin de les aider à planifier une gestion plus efficace de différentes situations.

Temps requis :

Environ 40 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Un document de deux pages intitulé Déclencheurs émotionnels (qui se trouve aux pages suivantes), des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant la rencontre, effectuez des photocopies des feuilles de travail qui se trouvent sur les deux prochaines pages et distribuez-en une copie à chaque membre de l'équipe.

Formulation suggérée :

Nous avons tous certaines réactions qui vont plus vraisemblablement déclencher des émotions pour nous. Nous sommes pour la plupart relativement à l'aise lorsque nous devons faire face à certains types d'états ou de comportements émotifs négatifs, et assez mal à l'aise avec d'autres états ou comportements (p. ex. vous pouvez trouver relativement facile d'interagir avec une personne qui est triste et en larmes, mais trouver énervante la gestion d'un employé hostile). La compréhension de vos déclencheurs émotionnels vous aide à planifier la gestion de différentes situations.

Directives :

- 1. Lisez une question à la fois et proposez une discussion de groupe après chaque question.*
- 2. Partagez certaines de vos réponses pour faire débiter la discussion, s'il est nécessaire.*
- 3. Pour chaque question, utilisez le tableau-papier pour y inscrire certains des déclencheurs fréquents pour en faciliter la consultation lors de la discussion, ou tout déclencheur que les membres du groupe veulent rajouter à la liste.*
- 4. Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et encouragez les membres de l'équipe à prendre le temps de réfléchir sur leurs propres déclencheurs émotionnels afin de les aider à planifier la gestion de différentes situations.*

Déclencheurs émotionnels

1. Citez certains de vos déclencheurs émotionnels en choisissant des éléments parmi la liste suivante ou en ajoutant vos propres déclencheurs.

Comportement passif-agressif	Critiques/jugements
Plaintes	Frustration/irritation
Pleurs	Inquiétude/nervosité
Reproches	Colère
Mentalité de victime	Déception
Aggression	Tristesse
Hostilité	Mécontentement
Besoin de plaire	Sarcasme
Silence	Tempérament très tendu
Manipulation	Arrogance
Fausseté/mensonge	Vanité
Aversion	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Réfléchissez aux différents états émotifs que vous avez constatés chez les personnes avec lesquelles vous travaillez actuellement. Quels états trouvez-vous les plus faciles à gérer?

Émotions négatives que je peux gérer facilement (déclencheurs mineurs)	Émotions négatives auxquelles il est plus difficile de faire face (déclencheurs majeurs)
<i>p. ex. la frustration</i>	<i>p. ex. le désespoir</i>

(suite à la page suivante)

La colère en tant que symptôme

Objectif de la formation :

Cette activité d'équipe examine les situations où la colère est en fait une « émotion secondaire » afin de comprendre les situations où celle-ci est un symptôme d'une « émotion fondamentale » sous-jacente.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant l'activité, copiez sur le tableau-papier le tableau que vous trouverez dans la section Directives :

Formulation suggérée :

La colère peut être une émotion normale, saine et utile que nous connaissons tous dans certains types de situations au travail. Comme n'importe quelle autre émotion, la colère s'inscrit dans un continuum et varie en intensité. Cette intensité de la colère va de la contrariété, de l'irritation ou de la frustration mineure à la fureur ou la rage. La colère peut remplir une fonction utile dans certaines situations, p. ex. lorsque nous ressentons une menace, une attaque ou une injustice.

Parfois, nous nous fâchons dans des situations où la colère ne remplit aucune fonction utile et lorsque nous ne subissons aucun type de menace réelle ou perçue. Alors, la colère est souvent une « émotion secondaire », ce qui signifie qu'elle peut constituer un symptôme d'une « émotion fondamentale » sous-jacente qui peut être cachée ou plus difficile à gérer. Par exemple, si vous taquinez quelqu'un au sujet d'une baisse de son rendement au travail et que cette personne répond avec une colère inhabituelle, c'est peut-être qu'elle pense que vous profitez d'elle au travail ou qu'elle a peur de perdre son emploi. Par conséquent, elle peut interpréter vos taquineries comme une menace ou une attaque, même lorsque ce n'était pas votre intention.

Réfléchissez à des situations qui ont provoqué une forte réaction de colère en vous. Essayez de vous souvenir d'une situation où vous réalisez avec du recul que la colère ressentie était en fait une émotion secondaire, soit le symptôme d'une autre émotion sous-jacente. Si vous le pouvez, essayez de donner un exemple pour chacune des émotions fondamentales ci-dessous et réfléchissez aux raisons pour lesquelles la colère peut représenter une émotion plus agréable pour vous dans certaines situations.

Directives :

1. *Demandez aux membres de l'équipe de copier le tableau ci-dessous sur une feuille de papier.*

Situation	L'émotion fondamentale était la crainte ou l'anxiété	L'émotion fondamentale était l'insécurité	L'émotion fondamentale était la tristesse ou la peine
Ma réaction observée par les autres...			
Mes pensées à ce moment-là...			
Pourquoi mon émotion fondamentale a-t-elle été présentée comme de la colère?			

2. *Demandez aux membres de l'équipe de donner un exemple pour chacune des émotions fondamentales indiquées dans le tableau, de réfléchir aux raisons pour lesquelles la colère peut représenter une émotion plus agréable pour eux dans certaines situations et d'en discuter par la suite avec les autres membres de l'équipe.*

3. *Une fois que tous les membres de l'équipe auront terminé de remplir leur tableau et qu'une discussion aura eu lieu, demandez-leur s'ils veulent partager leurs réponses. Vous pourriez y aller en premier afin de briser la glace.*

Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et demandez aux membres de l'équipe si l'exercice et les discussions les ont aidés à examiner des situations où la colère était l'émotion secondaire et pourquoi elle pouvait être un symptôme d'une émotion fondamentale sous-jacente.

Exprimer sa colère de manière constructive

Objectif de la formation :

Cette activité d'équipe analyse comment l'expression de la colère d'une manière constructive peut être le meilleur moyen de minimiser à l'avenir les forces problématiques qui sont à son origine.

Temps requis :

Environ 15 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant la rencontre, écrivez les « cinq étapes pour exprimer votre colère de manière constructive » et les « mots clés » (que vous trouverez dans la section Directives de la présente activité) sur le tableau-papier.

Formulation suggérée :

L'expérience de diverses émotions positives et négatives représente simplement une partie de l'expérience humaine. Il n'est pas raisonnable de demander à une personne, y compris à vous-même, de ne pas avoir certaines réactions émotives. Les réactions émotives sont simplement inévitables. En d'autres termes, vous serez parfois en colère au travail, que vous le vouliez ou non.

Il est normal d'éprouver de la colère et il est également normal de chercher à l'exprimer. Ignorer la colère, c'est ignorer sa fonction fondamentale, qui consiste à vous envoyer un message à propos d'une situation difficile. La colère survient généralement en réaction à des circonstances frustrantes, et son expression peut être le meilleur moyen de minimiser à l'avenir les circonstances à son origine.

Il est important de tenir compte de la façon dont vous pouvez exprimer votre colère de manière constructive. Voici cinq étapes en vue d'atteindre cet objectif :

Directives :

1. *Lisez à haute voix toutes les étapes et après chaque étape, invitez les membres de l'équipe à poser des questions et à en discuter.*

Voici les cinq étapes pour exprimer votre colère de façon constructive :

- 1) Avant de dire ou de faire quelque chose, prenez un moment pour évaluer si votre colère est **légitime** ou si votre réaction de colère découle d'une impulsion causée par une perception erronée ou un élément déclencheur personnel sans lien.
- 2) Faites preuve de **respect** en tout temps. (N'émettez pas de jugement ni d'accusation; évitez d'élever le ton ou de proférer des insultes ou des jurons.)
- 3) Assurez-vous que la colère demeure **proportionnelle** à la situation (ne réagissez pas de manière excessive).
- 4) **Évitez de faire de la situation une question personnelle** (p. ex. : Dites « le fait que votre projet soit en retard cause de réelles difficultés pour l'équipe » au lieu de dire « j'en ai vraiment marre que vous ne respectiez pas les délais »).
- 5) Souvenez-vous que l'objectif de l'expression de la colère de manière **constructive** est d'adresser la cause de celle-ci et de s'efforcer de la résoudre, et non de punir les personnes responsables de cette cause.

2. *Pour aider les membres à se souvenir plus facilement des cinq étapes, demandez-leur d'écrire les mots clés suivants :*

Mots clés :

- Légitimité
- Respect
- Proportion
- Dépersonnalisation
- Rétroaction constructive

3. *Invitez les membres de l'équipe à discuter de ces mots et à poursuivre la réflexion.*

Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et encouragez les membres de l'équipe à se souvenir des cinq mots clés pour qu'ils puissent exprimer leur colère de façon constructive à l'avenir.

Faire face à l'inquiétude

Objectif de la formation :

Cette activité de renforcement de l'esprit d'équipe vise à enseigner aux participants des méthodes de résolution de problèmes afin de réduire le stress causé par l'anxiété.

Temps requis :

Environ 30 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Document (ou envoi d'un courriel contenant une liste de questions avant la rencontre).

Directives :

Imprimez la liste de questions ci-dessous et remettez-en une copie à tous les participants (ou envoyez-la-leur à l'avance par courriel). Inscrivez vos réponses avant le début de la séance, car vous pourrez ainsi montrer comment fonctionne cet exercice.

Soyez particulièrement attentifs aux sources d'inquiétude au travail des membres de votre équipe. Vous pourriez décider de les noter afin de trouver un moyen de les éliminer plus tard.

Formulation suggérée :

Veillez répondre au questionnaire que vous avez reçu, si ce n'est pas déjà fait. Tout le monde devra donner sa réponse à la première question. Je choisirai des participants pour les questions subséquentes.

Cet exercice vise l'amélioration de nos aptitudes en résolution de problèmes. Je vais commencer. Ma source d'inquiétude principale est _____.

Une fois que vous aurez donné votre réponse, demandez aux autres participants de faire de même à tour de rôle. Ensuite, donnez vos réponses aux questions 2 à 5, puis demandez au groupe ceux qui veulent partager leurs réponses à ces questions.

1. Nommez une source d'inquiétude dans votre travail.
2. Quelle est la pire chose qui pourrait arriver?
3. Selon vous, quelle est la probabilité que cette éventualité se produise?
4. Si cette éventualité se produisait, comment réagiriez-vous? Qui consulteriez-vous pour vous aider?
5. Quelles autres situations problématiques auxquelles vous avez auparavant eu à faire face vous indiquent que vous seriez probablement capable de gérer n'importe quoi?

Formulation suggérée :

Merci pour vos réponses au questionnaire. Nous vivons tous des moments d'inquiétude occasionnels, mais il ne faut pas utiliser cette excuse pour ne rien faire. Si un problème doit être résolu, nous devons le faire en équipe. Si nous ne trouvons pas un moyen pour le résoudre, nous devons apprendre à composer avec cette situation.

Souvent, c'est en discutant de nos inquiétudes avec d'autres personnes que nous arrivons à une solution.

Pour conclure, identifiez une amélioration que vous pourriez adopter pour réduire les sources d'anxiété dans votre travail.

Collaboratrice pour la mise au point de cette activité : Deri Latimer, Positivity Speaking.

Examiner le processus décisionnel empreint d'émotivité

Objectif de la formation :

Cette activité aide les membres de l'équipe à explorer les facteurs susceptibles d'amener vos émotions à guider vos décisions, lesquelles peuvent parfois être irrationnelles ou hâtives.

Temps requis :

Environ 25 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Un tableau-papier peut être utile pour écrire les réponses ou les idées du groupe afin de s'y reporter au cours de l'exercice. Il pourrait aussi être utile d'écrire les titres des colonnes du tableau ci-dessous à l'avance afin d'être prêt à écrire les réponses lors de l'exercice :

Exigences de la situation	Attentes d'autres personnes (précisez qui)	Mon opinion à l'égard de la situation	Ce que j'aurais pu faire différemment

Formulation suggérée :

Nous pouvons adopter un processus décisionnel empreint d'émotivité lorsque nous nous trouvons dans des situations où nos émotions sont fortement stimulées. Plus précisément, nous adopterons probablement un processus décisionnel empreint d'émotivité (ou un processus décisionnel impulsif) dans des situations qui sont particulièrement stressantes ou ambiguës (par exemple, si ce que nous devons ou devrions faire manque de clarté). Les types de situations qui donnent lieu à un processus décisionnel impulsif varient d'une personne à l'autre. Il peut être utile d'explorer les facteurs susceptibles d'amener vos émotions à guider vos décisions.

Directives :

1. Demandez aux membres de l'équipe de copier ce qui suit sur une feuille de papier et d'y répondre :

Réfléchissez à une situation au travail dans laquelle vous avez adopté un processus décisionnel émotif et dans laquelle vous avez repensé par la suite à la décision que vous aviez prise à ce moment-là.

Décrivez la situation.

Décrivez les décisions que vous avez prises.

Décrivez les décisions que vous auriez aimé prendre.

2. Proposez aux membres de l'équipe de partager leurs réponses (scénarios et décisions) et d'en discuter.

(suite à la page suivante)

3. Demandez aux membres de l'équipe de copier le tableau suivant :

Exigences de la situation	Attentes d'autres personnes (précisez qui)	Mon opinion à l'égard de la situation	Ce que j'aurais pu faire différemment

4. Pour remplir le tableau, les membres de l'équipe doivent réfléchir aux facteurs ayant contribué à la prise de décision impulsive dans leur situation. Souvent, les facteurs comprennent les exigences de la situation, les attentes d'autres personnes, ainsi que leur propre opinion à l'égard de la situation. Lequel de ces facteurs a joué un rôle pour eux? Qu'auraient-ils pu faire différemment?

5. Invitez les membres de l'équipe à partager leurs résultats et à en discuter.

Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et encouragez les membres de l'équipe à continuer de réfléchir sur les facteurs qui contribuent à la prise d'une décision impulsive et sur la façon d'éviter ces scénarios.

Formulation suggérée :

Malheureusement, la prise de décisions sur un coup de tête peut souvent entraîner des décisions irrationnelles ou précipitées, car notre pensée est souvent confuse et nous ne prenons peut-être pas toujours le temps d'examiner tous les facteurs pertinents. Les membres de l'équipe dont les décisions ont de fortes répercussions sur les expériences de leurs collègues doivent clairement s'assurer qu'ils prennent les meilleures décisions qui soient. Bien que les émotions puissent être un volet instructif du processus décisionnel, de fortes émotions peuvent gêner ce processus. En d'autres termes, les émotions ne doivent pas guider le processus décisionnel.

Des activités supplémentaires se trouvent à l'adresse www.strategiesdesantementale.com.

Notes :

Chapitre 10

Pleine conscience

Ce n'est pas toutes les équipes de travail qui sont prêtes à se risquer dans le domaine de la pleine conscience, mais selon des recherches, cette pratique peut améliorer la gestion du stress et ultimement la productivité au travail.

Les activités dans la présente section visent les personnes qui veulent explorer la pleine conscience d'une perspective pratique :

Quelques minutes en pleine conscience afin de réduire le stress

Calmer l'esprit afin d'avoir une meilleure concentration et de réduire le stress.

Arborer le sourire de La Joconde

Comprendre comment une diminution de la tension dans les muscles du visage et du corps peut réduire l'intensité des émotions négatives.

La perte de productivité attribuable à l'absentéisme, au présentéisme (lorsqu'un employé se présente au travail, mais n'est pas productif) et au roulement du personnel coûte 6,3 milliards de dollars aux entreprises canadiennes [annuellement].

(SMETANIN, P., STIFF, D., BRIANTE, C., ADAIR, C. E., AHMAD, S. et KHAN, M. « The Life and Economic Impact of Major Mental Illnesses in Canada : 2011 to 2041 », RiskAnalytica, au nom de la Commission de la santé mentale du Canada. 2011.)



Quelques minutes en pleine conscience afin de réduire le stress

Objectif de la formation :

Cette activité d'équipe enseignera aux participants des méthodes pour calmer l'esprit afin d'avoir une meilleure concentration et de réduire le stress.

Temps requis :

De 10 à 15 minutes par séance.

Directives :

Idéalement, le gestionnaire devrait réaliser l'exercice par lui-même quelques fois avant de le présenter à son équipe.

Formulation suggérée :

La plupart des employés qui occupent un poste ont besoin de concentration et d'énergie. Pour certains d'entre eux, prendre le temps de se ressourcer durant la journée, même pour quelques minutes seulement, peut sembler contre-productif, mais plusieurs études ont démontré que cela améliore la productivité et la concentration.

J'aimerais que nous réalisions tous l'exercice suivant, même si cela vous semble ridicule ou inutile. Concentrez-vous sur votre corps pour identifier les endroits où le stress s'accumule. Cela pourrait être dans le cou, autour des yeux, ou dans vos épaules. Souvenez-vous de ces endroits et prenez note des changements qui se sont produits à la fin de l'exercice. Je vous guiderai le long des quatre étapes de cet exercice en utilisant un ton de voix calme et posé. Je vous invite à fermer les yeux et à suivre mes instructions tout en maintenant votre concentration sur l'état de votre corps et de votre esprit.

- 1) Premièrement, nous devons nous assurer d'être en bonne position. Assoyez-vous confortablement dans votre chaise, les pieds plantés au sol et les mains sur les côtés ou sur vos cuisses. Gardez une bonne posture, sans vous endormir. L'exercice vise le calme tout en restant alerte.
- 2) Deuxièmement, nous nous attarderons à notre respiration. Inspirez... (prenez une grande inspiration) et expirez... (expirez profondément). Le but est de vous apprendre à vous concentrer sur votre respiration pour ignorer les autres sources de distraction. Assurez-vous de respirer normalement tout le long de l'exercice. Il ne faut pas retenir votre souffle!
- 3) Troisièmement, respirez doucement et synchronisez votre respiration avec un décompte mental. « 1 » inspirez..., « 2 » expirez..., « 3 » inspirez..., « 4 » expirez...

À voix basse, continuez le décompte tranquillement jusqu'à 10, puis dites au groupe de continuer par eux mêmes silencieusement pour une autre minute environ. Après environ 20 secondes, prenez la parole, toujours avec un ton calme :

- 4) La quatrième étape concerne votre concentration. Vous serez distrait par les sons et les odeurs autour de vous, ou par vos pensées. Lorsque cela se produit, recentrez votre concentration sur votre respiration en recommençant le décompte à « 1 ».

Laissez le groupe continuer l'exercice pendant quelques minutes.

- 5) *Terminez l'exercice de cette façon* : Lorsque vous sentirez que vous êtes bien calme, ouvrez les yeux, regardez autour de vous, et étirez-vous si vous en sentez le besoin. Souvenez-vous des endroits où le stress s'était accumulé dans votre corps. Est-il toujours présent ou sentez-vous qu'il y a eu une amélioration? Vous sentez-vous frais et dispos? Pour la plupart d'entre vous, cela vous a pris moins de 5 minutes pour atteindre un état d'esprit calme. Faites le point régulièrement tout le long de la journée pour voir combien de temps cet état d'esprit plus productif se poursuivra.

Directives :

À la fin, vous pouvez aussi suggérer aux participants de répéter cet exercice lorsqu'ils sont stressés ou qu'ils s'attendent à se retrouver dans une situation stressante.

Dirigez les participants qui veulent en savoir plus sur cette technique à la conférence TED d'Andy Puddicombe intitulée « Ça ne prend que 10 minutes de conscience » qui se trouve en ligne à l'adresse suivante : www.youtube.com/watch?v=qzR62JJCMBQ (des sous-titres en français sont disponibles).

Collaborateurs pour la mise au point de cette activité : Joy Noonan, *The Potential Project.*; Marie MacDonald, *Marie MacDonald Consulting*; Françoise Mathieu, *TEND*; Jeff Morley, *psychologue agréé*; Claudine Ducharme, *Morneau Shepell*.

Arborer le sourire de La Joconde (pour retrouver sa bonne humeur)

Objectif de la formation :

Cette activité d'équipe rappelle aux membres de l'équipe que la baisse de la tension dans les muscles du visage et du corps peut réduire l'intensité des émotions négatives et aider à nous remonter le moral.

Temps requis :

Environ 15 minutes, selon la taille du groupe.

Matériel requis :

Du papier et des crayons pour chaque membre de l'équipe, un tableau-papier et des marqueurs.

Directives :

Avant l'activité, écrivez ce qui suit sur le tableau-papier :

- a. Quelles pensées traversent votre esprit?
- b. Quelles émotions éprouvez-vous?
- c. Estimez l'intensité des émotions sur une échelle de 0 à 100.

Formulation suggérée :

Les chercheurs ont montré que le simple fait d'arborer un demi-sourire (naturel) peut nous remonter le moral. Cela semble trop simple pour être vrai, mais ça marche!

Essayez cet exercice simple : réfléchissez à une situation récente qui vous a mis en colère. Fermez les yeux, serrez les poings, penchez-vous en avant et crispez votre visage pour adopter une expression « furieuse ». Gardez cette position pendant environ une minute tout en pensant à la situation et à votre colère dans les détails. Essayez de vous souvenir de ce qui a été dit ou fait, de vos sentiments et des raisons pour lesquelles la situation vous a mis en colère.

Directives :

1. *Avant la fin de la minute, posez les trois questions suivantes aux membres de l'équipe pour qu'ils y réfléchissent :*
 - a. Quelles pensées traversent votre esprit?
 - b. Quelles émotions éprouvez-vous à présent?
 - c. Estimez l'intensité des émotions sur une échelle de 0 à 100.
2. *Une fois la minute terminée, demandez aux membres de l'équipe de desserrer leurs poings et de s'asseoir de façon décontractée. Demandez-leur d'écrire leurs réponses aux questions posées.*
3. *Invitez-les à en discuter et à poursuivre la réflexion.*

Formulation suggérée :

Relâchez les muscles de votre visage et adoptez un demi-sourire léger (semblable à celui de la femme représentée dans le tableau La Joconde). Les muscles autour de vos yeux et de votre bouche doivent être décontractés et votre bouche doit être légèrement retroussée. Repensez à la situation ci-dessus pendant environ une minute, tout en maintenant cette position.

Directives :

1. *Avant la fin de la minute, posez les trois questions suivantes aux membres de l'équipe pour qu'ils y réfléchissent :*
 - a. Quelles pensées traversent votre esprit?
 - b. Quelles émotions éprouvez-vous à présent?
 - c. Estimez l'intensité des émotions sur une échelle de 0 à 100
2. *Une fois la minute terminée, demandez aux membres de l'équipe de revenir à leur posture habituelle. Demandez-leur d'écrire leurs réponses aux questions posées.*
3. *Demandez-leur s'ils ont noté une réduction (même légère) dans l'intensité de leur réaction émotionnelle.*
4. *Invitez-les à en discuter et à poursuivre la réflexion.*

Pour conclure, rappelez l'objectif de l'activité et suggérez aux membres de l'équipe de pratiquer cet exercice pendant leurs journées de travail pour les aider à réduire l'intensité de leurs émotions négatives.

Remerciements

Le contenu du présent guide a été adapté du travail de la Dre Joti Samra, psychologue agréée, www.drjotisamra.com, par Leanne Fournier et Mary Ann Baynton. De plus, les experts suivants en matière de traumatisme, de résilience et d'intelligence émotionnelle ont fourni leur expertise pour la création des exercices de consolidation d'équipe :

Paula Allen, vice-présidente, Recherche et Solutions intégratives, Morneau Shepell

Mary Ann Baynton, directrice des programmes, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West

Deborah Connors, présidente, Well-Advised Consulting Inc.

Lisa Doulas, communications et partenariats stratégiques, TEND

Claudine Ducharme, associée responsable des Services-Conseils en santé à l'échelle nationale, Morneau Shepell

Andrew Harkness, conseiller en stratégie, initiatives en matière de santé organisationnelle, Workplace Safety & Prevention Services

Deri J. Latimer, CSP, PDG, Positivity Speaking

Dr Graham Lowe, président, The Graham Lowe Group

Mary-Lou MacDonald, M. Sc., directrice, recherche sur la santé, le bien-être et la sécurité au travail, Le Conference Board du Canada

Marie Mac Donald, consultante en changement, formatrice en intelligence émotionnelle d'équipe, formatrice, Marie Mac Donald Consulting

Françoise Mathieu, M. Éd., C.C.C. psychothérapeute autorisée, codirectrice générale, TEND

Catherine Morisset, solutions en matière de résilience et de leadership, Imagine Plus

Dr Jeff Morley, psychologue agréé, directeur, Canadian Centre for Police & Emergency Services Resilience

Joy Noonan, facilitateur principal, The Potential Project

William J. Pallett, président, WJ Pallett & Associates

D^{re} Joti Samra, psychologue agréée, consultante en organisation et en médias, directrice de programme, Centre for Psychological Health Sciences de l'Université de Fredericton

Conseillers-experts en gestion des émotions :

Dr Steven Stein

Dr Cary Cherniss

Dr Jeff Morley

Annexe A – Outils d'évaluation

Les outils d'évaluation suivants peuvent être utilisés pour améliorer vos compétences dans ces domaines, vous aider à mesurer vos compétences actuelles et déterminer les domaines à améliorer et, espérons-le, les améliorations pouvant survenir après avoir effectué certaines ou toutes les activités à l'intention du chef d'équipe ou les activités de consolidation d'équipe.

Jeu-questionnaire : Évaluer votre style de gestion – Évaluez dans quelle mesure votre style de gestion contribue au bien-être et au rendement du personnel.

www.strategiesdesantementale.com/mmhm/survey.html

Évaluation des compétences liées à l'intelligence émotionnel – Faites l'Évaluation des compétences liées à l'intelligence émotionnelle offerte en ligne et de manière interactive pour améliorer votre capacité à gérer vos émotions négatives au travail.

www.strategiesdesantementale.com/mmhm/skillsassessment1.html

Via Institute on Character – Passez le test gratuit (disponible en anglais seulement) sur les forces de caractère pour aider à comprendre vos forces et valeurs personnelles.

www.viacharacter.org/Survey/Account/Register

Acquérir des compétences liées à l'intelligence émotionnelle en milieu de travail – L'acquisition des compétences liées à l'intelligence émotionnelle peut être bénéfique pour tous, particulièrement ceux qui ont comme fonctions de gérer, soutenir et diriger les membres d'une équipe.

[www.strategiesdesantementale.com/sante-et-securite-psychologiques/](http://www.strategiesdesantementale.com/sante-et-securite-psychologiques/acquerir-des-competences-liees-a-lintelligence-emotionnelle-en-milieu-de-travail)

[acquerir-des-competences-liees-a-lintelligence-emotionnelle-en-milieu-de-travail](http://www.strategiesdesantementale.com/sante-et-securite-psychologiques/acquerir-des-competences-liees-a-lintelligence-emotionnelle-en-milieu-de-travail)

Gestions des émotions – Il peut être difficile de devoir interagir avec des membres d'une équipe stressés, en colère ou en détresse émotionnelle. Assumer un rôle de supervision, de soutien ou de direction comporte des défis, des facteurs de stress et des exigences uniques.

www.strategiesdesantementale.com/mmhm/emotion.html

Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations : Emotional Intelligence – What it is and Why it Matters – Rapport détaillé (disponible en anglais seulement) qui traite de l'historique du concept de l'intelligence émotionnelle comme domaine de recherche et décrit la façon dont le concept a été défini et mesuré.

www.eiconsortium.org/reports/what_is_emotional_intelligence.html

Annexe B – Animer les discussions d'équipe

Animer une discussion d'équipe significative n'est pas donné à tout le monde, surtout lorsque les thèmes abordés peuvent être controversés ou sensibles. Voici des stratégies qui peuvent amener les membres de l'équipe à s'exprimer pleinement au cours des discussions d'équipe et qui favoriseront les conversations productives tout en permettant de gérer les réactions négatives ou problématiques.

Vous pouvez aussi consulter le présent guide en ligne à l'adresse www.strategiesdesantementale.com/formation-et-outils-gratuits/facilitating-team-discussions.

Conseils pour favoriser les discussions d'équipe fructueuses

Préparation

- Passez en revue les objectifs et les résultats prévus pour vos discussions et assurez-vous qu'ils soient clairs. Notez le tout par écrit et partagez l'information avec votre équipe avant la discussion.
- Assurez-vous d'avoir une salle de réunion disposée de façon à favoriser la collaboration entre tous les membres du groupe. Aidez-vous à vous concentrer efficacement en examinant rapidement vos pensées et sentiments avant la rencontre; cela peut vous aider à prendre conscience des pensées négatives que vous pourriez apporter à la réunion, et vous vous laisserez moins influencer par ces pensées et sentiments pendant que vous animez la rencontre. Lisez le document Questions à vous poser avant de rencontrer un employé pour vous aider. www.strategiesdesantementale.com/pdf/Questions_to_ask_before_engaging_fr.pdf
- Demandez-vous si les politiques, procédures ou ressources organisationnelles sont pertinentes à la discussion que vous aurez et ayez des exemplaires des documents appropriés en main.
- Nommez quelqu'un pour rédiger le procès-verbal et le distribuer au groupe après la séance, si cette mesure est pertinente pour votre organisation.
- Envoyez les lignes directrices de la discussion aux participants à l'avance. L'exemple ci-dessous est fourni à titre gracieux par Employeur consciencieux Canada (<http://www.mindfulemployer.ca/>; disponible en anglais seulement) :

Lignes directrices pour les discussions :

- **Faites de l'écoute active.** Écoutez de façon à bien comprendre ce que disent les participants. Ne faites pas semblant d'écouter pendant que vous réfléchissez à la façon de répondre.
- **Traitez les conflits de manière appropriée.** Personne ne doit être humilié ou ridiculisé et les mécontentes doivent mettre l'accent sur les idées et non sur les personnes.
- **Visez le consensus.** Gardez un esprit ouvert et ayez confiance que vous parviendrez à une décision acceptable qui recevra l'appui de tous les participants, même s'il faudra peut-être faire un compromis.
- **N'interrompez pas les autres participants.** Soyez respectueux des autres en tout temps, même si vous n'êtes pas d'accord avec ce qu'ils disent.
- **Évitez les conversations individuelles.** Les conversations individuelles peuvent déconcentrer tout le monde. Partagez vos idées et préoccupations de manière respectueuse afin que chacun puisse avoir la possibilité d'examiner les options présentées.
- **Assurez-vous que les prochaines étapes sont clairement établies avant de terminer la discussion.** Notez les mesures que vous devez prendre et à quel moment, et vérifiez votre compréhension auprès du reste de l'équipe.
- **Respectez la confidentialité dans les cas appropriés.** Ne partagez pas les renseignements personnels qui ont fait l'objet de la discussion.
- **Une fois le consensus obtenu, soutenez les décisions et les actions du groupe.** Si une nouvelle idée ou préoccupation vous vient à l'esprit, parlez-en à l'équipe au lieu d'en discuter en coulisses.

Connaître son auditoire

- Dans certains cas, il peut être nécessaire de vous présenter si des membres de l'équipe ne vous connaissent pas bien. Écrivez votre nom à un endroit visible.
- Si les membres de l'équipe ne se connaissent pas beaucoup, pensez à faire une activité pour briser la glace. Vous trouverez de l'information en ligne dans les sites Web de formation aux adultes.
- Reconnaissez les défis éventuels ou les problèmes antérieurs. Si, dans le passé, les discussions qui ont eu lieu avec l'équipe ont été pénibles, ou encore si les décisions prises n'ont pas été respectées, les participants ne seront peut-être pas convaincus que leur contribution fera une différence. Si vous êtes transparent et démontrez que vous voulez faire les choses différemment, vous donnez l'occasion aux membres de l'équipe d'entrer en relation de manière différente.
- Nous sommes tous plus enclins à nous engager lorsque nous sentons que le sujet nous touche de près. Trouvez des manières de faire des liens entre le thème de la discussion et les expériences de travail des membres de votre équipe. Par exemple, souligner le fait que chacun vit des moments de détresse ou des périodes difficiles pourrait convenir à une discussion sur la santé mentale au travail.

Gérer les attentes

- Généralement, les organisations doivent atteindre certains objectifs commerciaux pour rester viables. Lorsque vous discutez de stratégies ou prenez des décisions avec vos équipes, il est raisonnable de poser la question suivante : « La stratégie ou la décision aide-t-elle les employés à respecter leurs objectifs ou rend-elle les choses plus difficiles? » Bien sûr, chaque employé doit savoir clairement quels sont ses objectifs si l'on veut répondre efficacement à cette question. Consultez la section Gestion du rendement encourageante pour obtenir de plus amples renseignements.
www.strategiesdesantementale.com/gerer-les-problemes-en-milieu-de-travail/gestion-du-rendement-encourageante
- En établissant dès le départ des paramètres en termes de temps et de ressources disponibles, vous pouvez contribuer à gérer les attentes. Par exemple, si le budget pour votre projet s'élève à seulement 500 \$ et que chaque membre de l'équipe ne peut y consacrer plus d'une heure par semaine, la discussion doit mettre l'accent sur ce qui est réaliste à la lumière de ces contraintes.
- Lorsqu'un employé vous demande quelque chose qu'il ne sera peut-être pas possible de réaliser en raison des coûts ou du temps nécessaire, vous pouvez lui poser la question suivante : « Quel est l'objectif ultime de cette idée ? » Lorsqu'un objectif mesurable et pertinent est établi, demandez : « Comment pourrions-nous faire cela dans les limites du budget ou des contraintes de temps? » S'il est impossible de déterminer le besoin ou l'objectif sous-jacent, on peut chercher ensemble des stratégies de rechange au lieu d'écarter l'idée originale.
- Tentez d'atteindre l'objectif énoncé et les résultats prévus de la discussion. Si vous y arrivez, il est beaucoup plus probable que la discussion sera fructueuse. Si vous avez une conversation difficile qui ne mène nulle part, référez-vous à l'objectif et aux résultats prévus afin de recentrer votre énergie.
- Si un participant prend souvent la parole sans que sa contribution soit efficace, vous pouvez faire un commentaire encourageant tout en donnant aux autres l'occasion d'intervenir : « Vous avez beaucoup à offrir; est-ce qu'on peut en discuter plus tard? Est-ce que quelqu'un d'autre veut s'exprimer maintenant? » Assurez-vous de faire le suivi plus tard avec la personne pour déterminer si le thème qu'elle souhaite aborder dépasse le cadre de la discussion.
- Il peut arriver que vous n'ayez pas beaucoup de connaissances sur le sujet qui fait l'objet de la discussion. Ce n'est pas grave. Donnez-vous le droit de le reconnaître en disant : « Je n'en sais pas beaucoup à ce sujet. Essayons de trouver des ressources afin d'être mieux informés. »

Permettre à chacun de se sentir écouté

- Aidez chacun des membres de l'équipe à contribuer à la discussion. Reconnaissez verbalement toute personne qui exprime une idée.
- Gérez vos propres interventions et évitez les longs discours. Sachez clairement ce que vous souhaitez exprimer lorsque vous avez l'occasion de donner votre opinion.

- Posez beaucoup de questions pour vous assurer que les participants comprennent ce que vous dites.
- Assurez-vous que vous écoutez les autres, et que les membres de votre équipe voient que vous les écoutez. Pour ce faire, reformulez dans vos propres mots les questions, réponses et idées partagées par un participant.
- Demandez aux membres de l'équipe si vous avez bien compris ce qu'ils ont dit. S'ils répondent par la négative, invitez-les à reformuler leur question ou commentaire. N'oubliez pas que lorsque les gens sont nerveux, ils ne trouvent pas toujours les mots pour exprimer clairement leur idée la première fois. Donnez au participant la possibilité de reformuler son idée.
- Il est important de se rappeler que plusieurs personnes apprennent mieux lorsqu'elles font les choses elles-mêmes plutôt que lorsqu'on leur dit quoi faire. Si possible, demandez aux membres de l'équipe de tirer leurs propres conclusions pendant la discussion.

Parfois, les employés peuvent donner spontanément de l'information sur eux-mêmes durant une rencontre, incluant des renseignements sur leur vie personnelle, leur santé ou un problème de santé mentale. Bien que le partage d'information nous permette de mieux connaître les autres, cela peut aussi faire dérailler une discussion et entraîner des situations inconfortables. Si un membre de l'équipe donne de l'information personnelle, reconnaissez sa contribution à la discussion et affichez une attitude respectueuse, surtout si la personne devient émotive. Offrez-lui un mouchoir ou de l'eau et demandez-lui si elle veut continuer à participer à la réunion ou si elle préfère prendre une pause. Faites le suivi avec la personne le plus rapidement possible après la rencontre pour voir comment elle se sent; si elle a besoin d'en discuter plus à fond ou souhaite accéder à des ressources ou à du soutien, ou encore si vous devez gérer les réactions de l'équipe, etc.

L'outil gratuit *Promotion de la réussite du personnel* donne des suggestions de réponses aux questions ou aux préoccupations des collègues.

www.strategiesdesantementale.com/gerer-les-problemes-en-milieu-de-travail/

promotion-de-la-reussite-du-personnel-outil-de-planification-des-accommodements

Donner de la rétroaction

- Si un participant émet une idée et qu'il semble avoir une préoccupation à cet égard, faites un commentaire positif (« Merci de mettre cette idée sur la table. » « Merci de faire passer la discussion à une autre étape. »). Ensuite, donnez une suggestion : (« Pouvez-vous élaborer? » « Pouvez-vous aussi prendre ce concept en considération? »).
- Donnez une critique constructive en suggérant une solution de rechange qui valorise les efforts, les idées, la créativité ou la participation. (« Merci pour ce commentaire – d'après vous, comment pourrait-on composer avec les pressions temporelles auxquelles nous faisons face? », au lieu de dire : « Cela ne fonctionnera pas parce que personne n'a le temps de le faire. »)

Améliorer la compréhension

- Souvenez-vous que les membres de l'équipe n'ont peut-être pas été exposés autant que vous aux concepts, aux acronymes et aux termes techniques employés dans la discussion. Parlez simplement afin qu'il n'y ait pas d'obstacle à la compréhension.
- Évitez d'utiliser des termes très techniques et lorsque vous êtes obligé de le faire, assurez-vous de les définir de façon à ce que des néophytes en comprennent la signification.

Aborder les attitudes négatives ou le cynisme

- Certains participants peuvent penser que leur implication a très peu d'impact (voire même aucun) sur l'amélioration durable. Si c'est le cas, reconnaissez-le dès le départ et demandez aux membres de l'équipe s'ils souhaitent que cette discussion ait un résultat différent, peu importe ce qui est arrivé auparavant.
- Si vous acceptez de dire que tout n'a pas été parfait dans le passé — même si les réussites ou échecs étaient hors de votre contrôle — et exprimez sincèrement votre désir de changer les choses dans l'avenir, il sera peut-être plus facile d'obtenir l'engagement des participants.
- Si un participant parle de façon négative, posez-lui une des questions suivantes : « Comment pouvons nous faire les choses différemment? », « Qu'est-ce qui fonctionnerait mieux selon vous? », « Comment pouvons-nous agir de façon plus saine? » « Que considérez-vous comme un résultat positif? ».

- Si un participant repousse les suggestions positives ou présente des demandes qui sont déraisonnables, tentez de déterminer ce qui est à l'origine de l'attitude de cette personne en lui posant des questions comme : « Selon vous, quel résultat est important? », « À quoi ressemblerait la réussite ? », « Si nous faisons ce que vous suggérez, quel serait le résultat? », « Y a-t-il une autre façon d'obtenir le même résultat? ».

Parfois, les gens ont besoin de plus de temps pour se sentir écoutés avant d'accepter des changements. Si vous sentez que certaines personnes s'entêtent et qu'il est fort probable qu'elles ne changeront pas d'idée, vous pouvez dire ceci : « Je vois que nous sommes dans une impasse. Il faudra possiblement discuter de cette situation plus en profondeur à un autre moment. » Assurez-vous de bien cerner le problème et mettez-le à l'ordre du jour de la prochaine rencontre. Vous pouvez aussi approcher la personne et lui offrir de poursuivre la discussion à deux afin de faire en sorte qu'elle se sente écoutée et comprise.

Résoudre les conflits

- Une discussion sera plus difficile si deux personnes ou plus vivent un conflit. Avant d'avoir des discussions d'équipe efficaces, cherchez à résoudre les conflits existants entre les membres de l'équipe. Dans la section Résolution de conflit, vous trouverez également d'autres conseils pour faciliter les discussions avec les équipes.
www.strategiesdesantementale.com/gerer-les-problemes-en-milieu-de-travail/resolution-de-conflit

Synthèse positive

- Les rencontres qui prennent beaucoup de temps sans que l'on obtienne de résultats concrets font souvent l'objet de critiques. Celles qui sont bien dirigées et qui donnent lieu à des résultats positifs et à des décisions claires peuvent s'avérer utiles pour chaque personne.
- Remerciez les membres de l'équipe pour avoir donné leur opinion et dites clairement à quel point ils sont importants pour le succès de l'équipe et de l'organisation.



La Great-West

Centre pour
la santé mentale
en milieu de travail

www.strategiesdesantementale.com



www.strategiesdesantementale.com